

InCounselling



Arbeitsbuch für Lernende Für das Präsenztraining



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Mitteilung spiegelt nur die Ansichten der Autoren wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

InCounselling

Arbeitsbuch für Lernende
Für das Präsenztraining



Erasmus+

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Mitteilung spiegelt nur die Ansichten der Autoren wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

© InCounselling 2016 - 2019 | Erasmus / NA BIBB – Strategic Partnerships | 2016-1-DE02-KA202-003399

InCounselling50+

Innovative Beratung zur Förderung der Beteiligung von Menschen50+ auf dem Arbeitsmarkt und im gesellschaftlichen Leben

Das Arbeitsbuch für das Training zur Weiterbildung von
Fachkräften und Praktikern mit beratenden Tätigkeiten
mit Fokus auf die Zielgruppen Mitarbeiter50+ und Arbeitsuchende50+.

Eine bereichernde Zusammenarbeit von:

Hochschule der BA, Mannheim (Deutschland)

MHZ, Hachtel GmbH & Co.KG, Stuttgart (Deutschland)

CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, (Kroatien)

Universität Split, Split (Kroatien)

Jan Długosz Universität (UJD), Czestochowa (Polen)

Bombardier, Katowice (Polen)

VšĮ "eMundus", Kaunas (Litauen)

ISBN 978-3-936747-51-5



1 Diese Lizenz erlaubt Ihnen die Vermischung, Bearbeitung und Nutzung dieses Werkes als Grundlage für non-kommerzielle Zwecke, sofern Sie die InCounselling 50+ Projekt-Partner als Urheber nennen und Ihre Werke unter denselben Bedingungen veröffentlichen.

Beitragende

| | |
|----------------------|---|
| BAKOTIĆ Danica | Universität Split, Kroatien |
| BARTULOVIĆ Ines | CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Kroatien |
| DUDA Wioleta | Jan-Długosz-Universität in Częstochowa, Polen |
| ERTELT Bernd-Joachim | Hochschule der BA, Deutschland |
| EVRENSEL Elif | Hochschule der BA, Deutschland |
| FETT Stephanie | Hochschule der BA, Deutschland |
| GOIĆ Srečko | Universität Split, Kroatien |
| GOLLINGER Thomas | MHZ Hachtel GmbH & Co.KG, Deutschland |
| GÓRNA Joanna | Jan-Długosz-Universität in Częstochowa, Polen |
| GRABOWY Alina | Bombardier Polen, Polen |
| HOLDER Lena | Hochschule der BA, Deutschland |
| IMSANDE Annika | Hochschule der BA, Deutschland |
| KOTARAC Mirela | CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Kroatien |
| KUKLA Daniel | Jan-Długosz-Universität in Częstochowa, Polen |
| NOWACKA Marta | Jan-Długosz-Universität in Częstochowa, Polen |
| SCHARPF Michael | Hochschule der BA, Deutschland |
| TADIĆ Ivana | Universität Split, Kroatien |

Design: VšĮ "eMundus", Kaunas, Litauen

Einleitung

Dies ist das Arbeitsbuch für Lernende des Präsenztrainings des Projekts InCounselling50+.

In diesem Arbeitsbuch finden Sie alle notwendigen PowerPoint-Folien, die Übungsblätter und Platz für Antworten, Ergebnisse, Kommentare und Notizen. Am Ende der Module 2, 3, 4, 5 und 6 finden Sie weitere Fallstudien. Die Musterlösungen für die Fallstudien sind in Anhang B beigefügt. Einige Fallstudien sind in das Training integriert, andere werden nicht angesprochen, so dass Sie diese außerhalb des Trainings erledigen können.

Am Ende dieses Arbeitsbuches finden Sie eine Bewertung und einen Zufriedenheits-Fragebogen. Wenn Sie Ihren Fortschritt verfolgen möchten, können Sie Ihre Kompetenzen vor und nach dem Training bewerten.

Wichtig: Das ist Ihr Arbeitsbuch. Bitte gehen Sie mit Ihren Daten und Informationen sorgfältig um.

Sei die Veränderung, die du in der Welt sehen willst!

Übersicht

| | | |
|-----|---|-----|
| 1. | Modul 1: Arbeitsmarkt 50+..... | 1 |
| 2. | Modul 2: Arbeitgeberpflichten 50+ | 23 |
| 3. | Modul 3: Berufspsychologie 50+..... | 44 |
| 4. | Modul 4: Organisationsverhalten 50+..... | 59 |
| 5. | Modul 5: Wissens- und Informationsmanagement..... | 83 |
| 6. | Modul 6: Einführung in die Beratung 50+..... | 105 |
| 7. | Modul 7: Peer Beratung..... | 129 |
| 8. | Folgetag | 135 |
| 9. | Anhang A: Liste der Fragen von Personal- und Beratungspraktikern..... | 144 |
| 10. | Anhang B: Beispiellösungen von Fallstudien | 148 |
| 11. | Anhang C: Fragebogen zur Bewertung und Zufriedenheit | 156 |

Übersicht Fallstudien

- Modul 1** Kritischer Vorfall Nachfolgeplanung (Selbststudium, ohne Musterlösung*)
- Modul 2** Fallstudie 1 Gesundheit als Schlüsselfaktor für die Fitness
- Modul 3** Fallstudie 2 Altersgerechtes Onboarding (Selbststudium)
- Modul 4** Fallstudie 3 Optimale Förderung von 50+ am Arbeitsplatz
Fallstudie 4* Altersgerechte Leistungssteigerung
- Modul 5** Fallstudie 5 Optimales Wissensmanagement 50+ (Selbststudium)
- Modul 6** Fallstudie 6* Anpassung der Arbeitsbedingungen
Fallstudie 7* Altersgerechte Rekrutierung
Fallstudie 8* Alters- und kulturfremdliche Rekrutierung
Fallstudie 9* Vorruhestandsprozesse

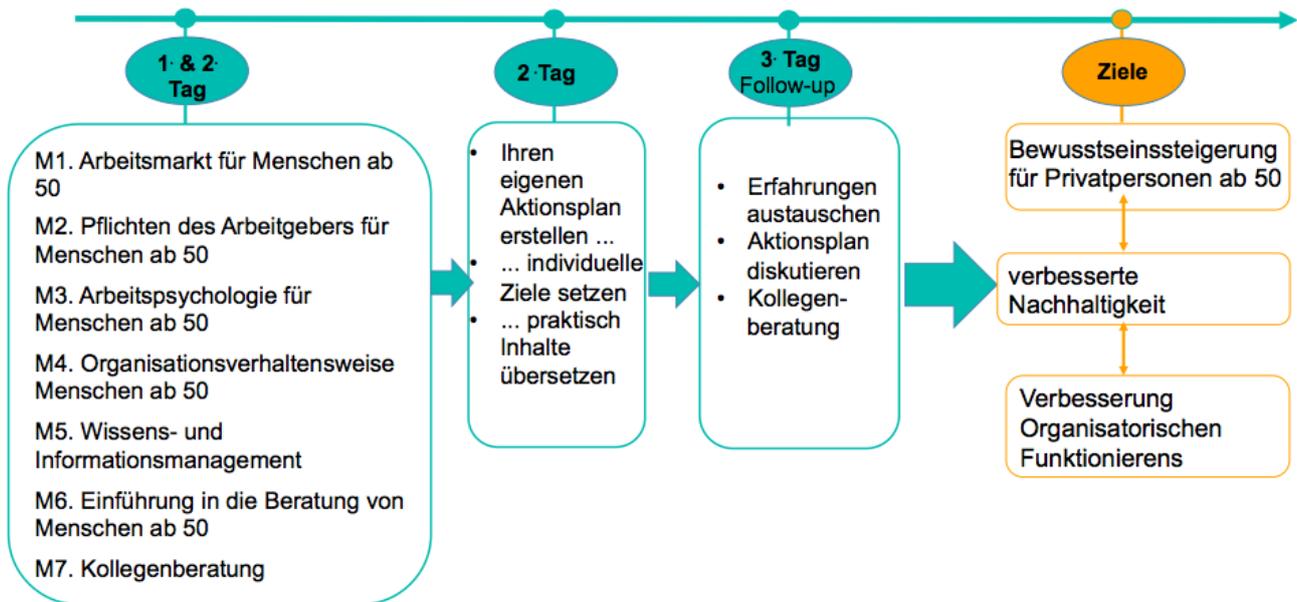
Wenn Sie daran interessiert sind, Ihr Wissen zu vertiefen, deckt der Online-Kurs die folgenden Themen und Einheiten ab:



- Modul 1** Learning Nugget 1 Kroatien Tourismus Arbeitsmarkt
- Modul 2** Learning Nugget 2 Rekrutierung50+
Learning Nugget 3 Fallstudie 1 Gesundheit als Schlüsselfaktor für die Fitness
- Modul 3** Learning Nugget 4 Karriereentwicklungstheorien
Learning Nugget 5 Kontrollüberzeugung
Learning Nugget 6 Voraussetzungen für das Lernen mit 50+
Learning Nugget 7 Instrumentales Lernen 50+
Learning Nugget 8 Fallstudie 2 Altersfreundliches Onboarding
- Modul 4** Learning Nugget 9 Psychologischer Vertrag
Learning Nugget 10 Sechs Emotionale Führungsstile
Learning Nugget 11 Fallstudie 3 Optimale Förderung von 50+ am Arbeitsplatz
- Modul 5** Learning Nugget 12 Strategien für das Informationsmanagement 50+
Learning Nugget 13 Wissensbewertung von Arbeitssuchenden50+
Learning Nugget 14 Fallstudie 5 Optimales Wissensmanagement 50+
- Modul 6** Learning Nugget 15 Selektive Wahrnehmung
Learning Nugget 16 Entscheidungsfindung
Learning Nugget 17 Schwierigkeiten in der Beratung
Learning Nugget 18 Fallstudie 7 Altersgerechte Rekrutierung
Learning Nugget 19 Fallstudie 9 Vorruhestandsprozess
- Modul 7** Learning Nugget 20 Video-Tutorial Peer-Learning

| Vorbereitung auf das Training | Ziel | Arbeitsbuch | Arbeitsaufwand |
|-----------------------------------|---------------|------------------|----------------|
| Altersstruktur Ihrer Organisation | Zahlen kennen | S. 13 / 14 (-19) | 20 Min |

Trainingszeitplan





MODUL
Arbeitsmarkt
50+

1

Arbeitsbuch der Lernenden

| Name des Moduls | Arbeitsaufwand | Handbuch | Trainerleitfaden |
|---------------------|----------------|----------|------------------|
| 1. Arbeitsmarkt 50+ | 120 Min | S. 1 | S. 1 |

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind Sie in der Lage, Arbeitsmarktstatistiken und zukünftige Entwicklungstrends von Personen 50+ zu analysieren, um den Personalbedarf der Organisation (z.B. strategische Personalplanung, Nachfolgeplanung) aufeinander abzustimmen.

Sie lernen etwas über:

- Verständnis der wichtigsten Beziehungen und Prozesse auf dem Arbeitsmarkt und ihrer möglichen Auswirkungen auf die Organisationsebene.
- Die wichtigsten Merkmale und Trends auf dem Arbeitsmarkt des Heimatlandes, seiner unmittelbaren Nachbarschaft und der EU kennen.
- Analyse der lokalen Situation und Perspektiven (des Arbeitsmarktes) im Kontext ihres Arbeitsbereichs.
- Die Besonderheiten der Menschen 50+ auf dem Arbeitsmarkt zu verstehen.
- Die Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsmarktposition von Menschen 50+ kennen.
- Validierung neuer Programme zur Verbesserung der Arbeitsmarktposition der Menschen 50+.

Schlüsselwörter dieses Moduls:

Arbeitsmarkt, Arbeitsangebot, Arbeitsnachfrage, Arbeitsstatistiken, Arbeitsmarkttrends, Prognosen, Beschäftigungsquote 55+, Pensionsalter, Nachfolgeplanung, demografischer Wandel, Altersstruktur, Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken



Überblick

1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und Trends
2. Arbeitsbedarf & -angebot
3. Prinzipal- & Agententheorie
4. Übersetzung von Markttrends für HRM
 1. Mitarbeitersuche
(Arbeitgebermarke und Empfehlungsmarketing)
 2. Mitarbeiterbindung
 3. Nachfolgeplanung
5. Schlussübung: Analyse der Altersstruktur oder SWOT-Analyse

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

3

Übung 1. Ist Ihre Personalpolitik zukunftsorientiert? Bitte beachten Sie die folgenden Punkte:

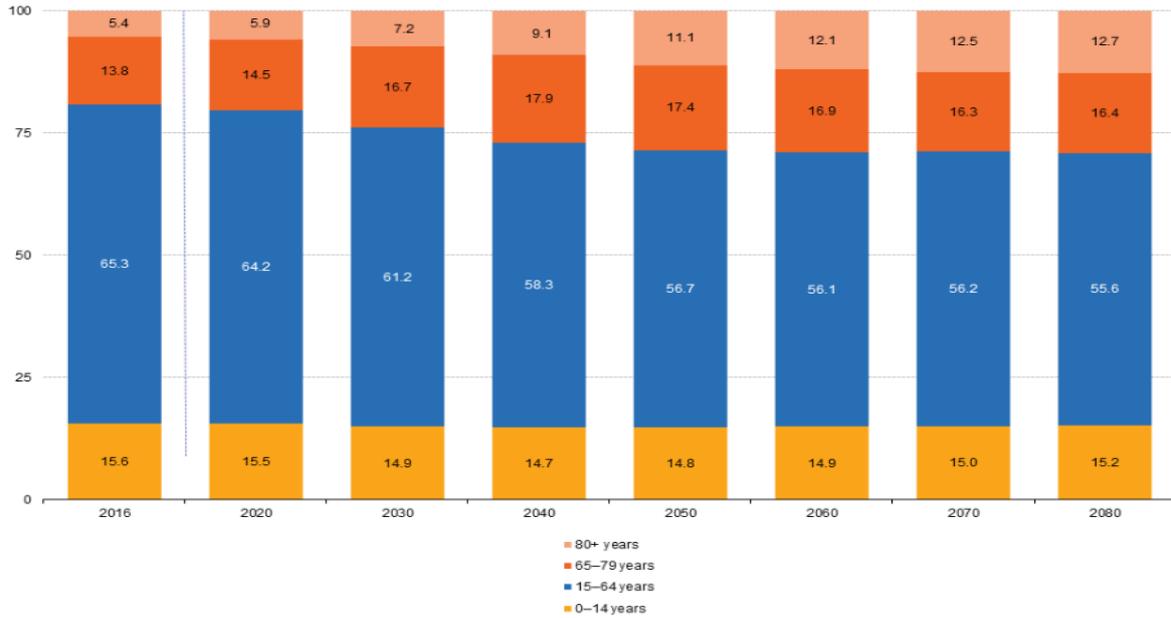
(Auszug aus Moschhäuser und Sochert, 2006, S. 33) (10 Min)

| | Tendenz zur Anwendung | Neigt dazu, nicht zu gelten. |
|--|--------------------------|------------------------------|
| 1. Ihre Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittleren und älteren Mitarbeitern. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Die Arbeitstätigkeiten sind so konzipiert, dass die Mitarbeiter sie bis zum Alter von 65 Jahren ausüben können. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Die Mitarbeiter werden aktiv in die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen einbezogen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Dem Unternehmen gelingt es leicht, genügend junge Fachkräfte auszubilden oder zu gewinnen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Alle Mitarbeiter - auch ältere - erhalten die Möglichkeit, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und jungen Mitarbeitern wird systematisch gefördert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Allen Mitarbeitern wird die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung geboten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Platz für Kommentare

| (2014) 2015 | Deutschland | Kroatien | Polen |
|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Gesamtbevölkerung | 81.197.537 | 4.225.316 | 38.005.614 |
| Fruchtbarkeitsrate | (1,47) 1,50 | (1,46) 1,40 | (1,32) 1,32 |
| Prozentsatz der 50-64 Jahre | 22 % | 21,4 % | 21,1 % |
| Prozentsatz der 65-79 Jahre | 15,4 % | 14,2 % | 11,4 % |
| Lebenserwartung bei der Geburt ²⁰¹⁴ | 81,2 Jahre | 77,9 Jahre | 77,8 Jahre |
| Lebenserwartung bei 65 Jahren ²⁰¹⁴ | 19,9 Jahre | 17,5 | |
| Gesunde Lebenserwartung | Männlich: 65,3 Weiblich: 67,5 | Männlich: 55,5 Weiblich: 56,8 | Männlich: 60,1 Weiblich: 63,2 |
| Gesunde Lebenserwartung mit 65 Jahren | Männlich: 11,4 Weiblich: 12,3 | Männlich: 4,7 Weiblich: 4,5 | Männlich: 7,6 Weiblich: 8,4 |

Verteilungsprozentsatz nach Altersgruppen in der EU 2016 - 2080 (%)



Note: 2016: estimate, provisional. 2020-80: projections (EUROPOP2015).
Source: Eurostat (online data codes: demo_pjangroup and proj_15ndbims)

Auszug aus Eurostat (2017): Statistiken über gesunde Lebensjahre, Statistiken zur Fruchtbarkeit und Mortalität und Lebenserwartung

| Arbeitskräftepotential | | | |
|--|---------------------|---------------------|--|
| | Deutschland | Kroatien | Polen |
| Gesamte Erwerbsbevölkerung (20-65) | 39.175.900 | 1.563.700 | 15.811.600 |
| Prozentualer EB-Wert des gesamten Pop. | 78 % | 60,5 % | 67,8 % |
| % 55-65 aktive Bevölkerung | 66,2 % | 39 % | 44,3 % |
| % 55-65 inaktive Bevölkerung | 4,6 % | 16,3 % | 7,5 % |
| Gesetzliches Rentenalter ² | M & F 65J3M | M 65J; F 61J 3M | M 65J 7M; F 60J 7M; F 60J 7M |
| Zukünftiges Rentenalter = 67 Jahre | Bis 2031 | Bis 2038 | Bis M 2020/F 2040 Aufgehoben in 11/2016 |
| Vorruhestandsalter | 63 (58?) | 60 | |
| Beitragszeit (für Vorruhestand) | 35 Jahre (35 Jahre) | 15 Jahre (35 Jahre) | |

Auszug aus Eurostat (2017): Bevölkerungsstruktur nach großen Altersgruppen, EU-28 und Beschäftigungsstatistiken.

| Erwerbstätigenquote 55-64 | Deutschland | Kroatien | Polen |
|---------------------------|-------------|----------|-------|
| 2006 | 48,1 | 34,1 | 28,1 |
| 2011 | 60,5 | 38,2 | 36,9 |
| 2016 | 68,6 | 38,1 | 46,2 |

Auszug aus Eurostat (2017): Beschäftigungsstatistik.

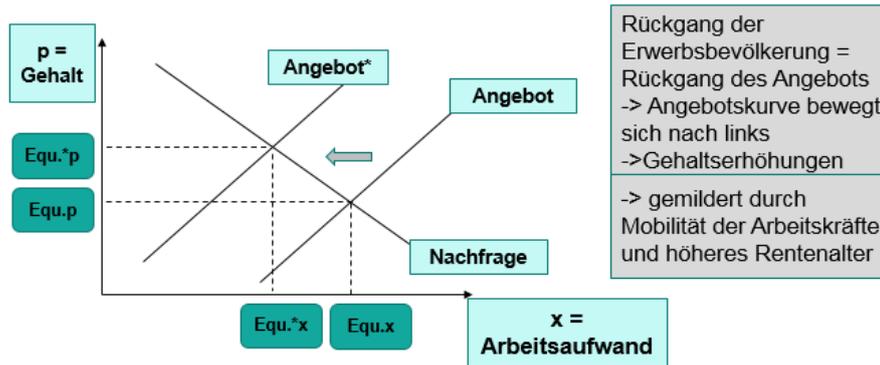


Optionaler Teil von 2. Arbeitsmarkt und 3. Informationsasymmetrien



2. Arbeitsbedarf & Angebot

Klassisches Arbeitsmarktmodell:
Der Markt für einen Beruf und eine konkrete Arbeitskräftegruppe



Mankiw, 2012

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

14



2. Arbeitsbedarf & Angebot

Annahmen des klassischen Arbeitsmarktmodells:

1. Gewinnmaximierer
2. Perfekter Wettbewerb
3. Homogene Ware (= Arbeit)
 - Wachsende Vielfalt bei älteren Kohorten durch mehr und vielfältigere Erfahrungen in Beruf und Privatleben
4. Perfekte Informationen
 - Informationsasymmetrien zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern, z.B. über körperliche Bedingungen, gesundheitliche Situationen und reale intrinsische Motivationsfaktoren der Mitarbeiter50+, derjenigen, die in den Ruhestand gehen, und Arbeitssuchende50+
 - Auch Informationen, die Personen50+ nicht angeben möchten

Mankiw, 2012

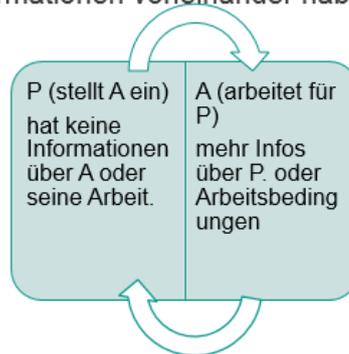
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15



3. Prinzipal- & Agententheorie

Definition: Informationen sind normalerweise symmetrisch und unvollständig. Die Unvollständigkeit der Informationen an sich ist nicht problematisch. Die Asymmetrie kann zu Marktversagen führen und tritt auf, wenn zwei Marktteilnehmer zu unterschiedliche oder keine Informationen voneinander haben.



Eisenhardt, 1989



3. Prinzipal- & Agententheorie

Dies ist insbesondere der Fall, wenn Unternehmen keine eigenen Informationen aktualisieren oder nach möglichen Arbeitsplatzwechseln, Renteneintritten usw. fragen.

- Wie kann ein Arbeitgeber oder ein Unternehmen solche Informationslücken vermeiden?
 - Informationslücken entdecken
 - Kommunikation verbessern
Informationen für A und P transparenter machen
 - Aufzeigen individueller Möglichkeiten (individuell für Unternehmen und Mitarbeiter)
-> psychologischer Vertrag Learning Nugget 9



4. Übersetzung von Markttrends

Warum ist es für Unternehmen und andere Institutionen wichtig, selbst den Überblick zu behalten?

- Nur 5% fühlen sich von der Politik unterstützt
- Die Politik folgt den zwei europäischen Regelungen:
 - Anhebung des Rentenalters auf 67 Jahre
 - Erhöhung der Beschäftigungsquote für Personen 55+
- Daher wird ein vorzeitiger Ruhestand usw. unattraktiv gemacht

- Proaktivität der Unternehmen wird gefordert

Morschhäuser & Sochert, 2006

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

18



4.1 Demografisches Management

Warum ist das wichtig?

- Weil in Deutschland und Österreich nur 7% Risikofelder identifizieren und analysieren
- Weil nur 3% Methoden entwickeln und implementieren
- Sich auf den demografischen Wandel angemessen vorbereiten/ reagieren zu können
 - Eine mehrjährige Planung ist notwendig.
 - Die zeitliche Perspektive sollte verlängert werden (3-5 Jahre)
 - Der Handlungsbedarf ist jetzt
 - Clevere Kombination aus Planung, Mitarbeiterbindung und Entwicklung

Carbon et al., 2014

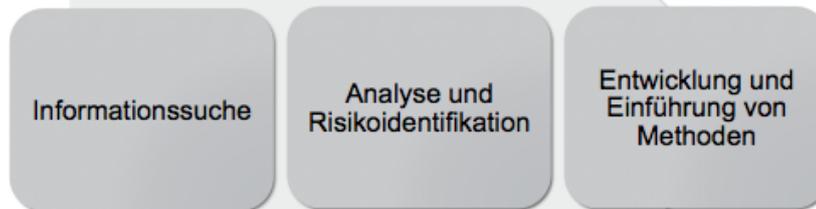
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

19



4.1 Demografisches Management

Proaktive Maßnahmen benötigen Zeit:



Carbon et al., 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

20



4.2 Nachfolgeplanung

- Fehler werden häufig auf Fehlfunktionen zwischen Organisations- und Personalstrategie zurückgeführt
- Daher ist eine Harmonisierung beider Strategien und regelmäßige Anpassungen erforderlich
- Um beide Strategien zusammenzuführen, werden die folgenden sieben Komponenten vorgeschlagen:

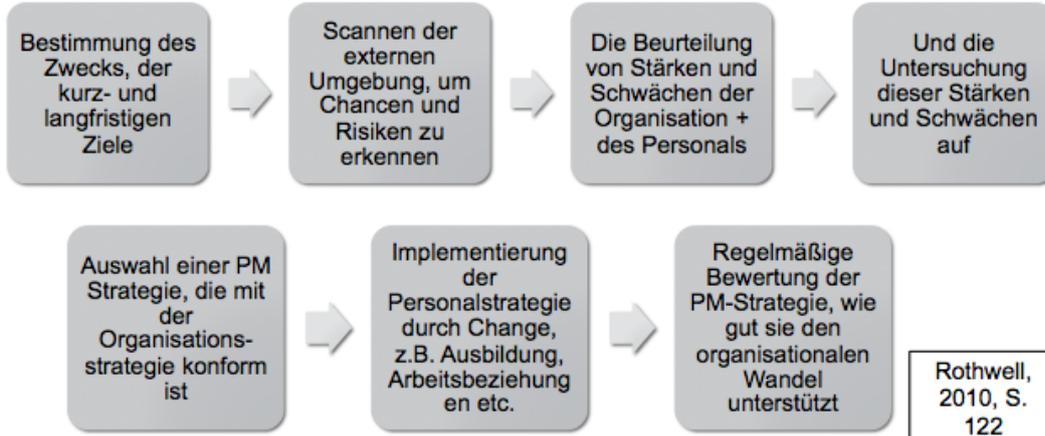
Rothwell, 2010, p. 122

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

21

4.2 Nachfolgeplanung

Harmonisierung der Organisations- und Personalstrategie



Übung 2. "Wie werden Entscheidungen über Nachfolger für Positionen in Ihrer Organisation getroffen? "

(Auszug aus Rothwell, 2010, S. 109): (10 Min)

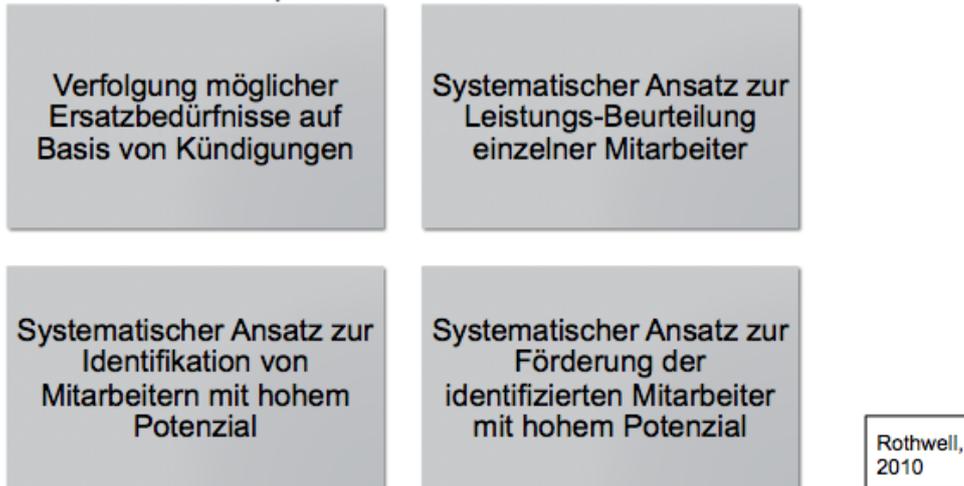
| | Ja | Nein |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. In der Regel warten wir, bis eine Stelle frei ist. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Wir bereiten diskret Nachfolger vor. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Wann immer eine Stelle frei wird, verlassen wir uns darauf, jemanden zu finden, der sie besetzt, und hoffen auf das Beste. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Andere Methoden: <ul style="list-style-type: none"> • Es hängt von der Position ab. Für einige einzigartige Arbeitsstellen oder höhere Führungspositionen planen wir die Nachfolge im Voraus; ansonsten planen wir nicht. • Wir führen Cross-Trainings durch, um Backups auf niedrigeren Ebenen zu gewährleisten, aber nichts auf höheren Ebenen. • Wir halten auf dem Markt die Augen und Ohren offen nach Leuten, die gute Mitarbeiter sein könnten." | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Platz für Kommentare



4.2 Nachfolgeplanung

Entscheidende Aspekte



Rothwell, 2010

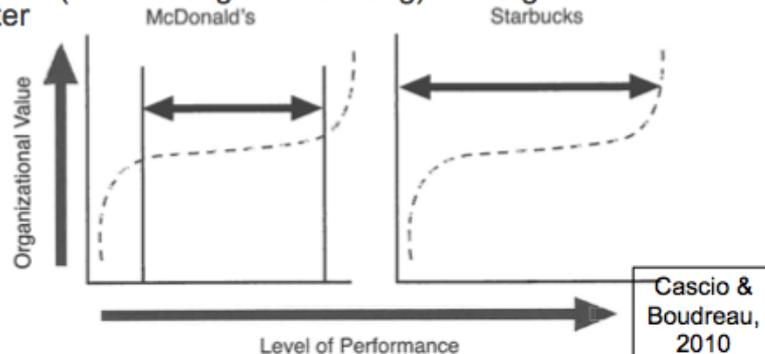
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

24



4.2 Nachfolgeplanung

- Perspektivenwechsel:
 - Unternehmen konzentrieren sich auf die Verbesserung der Leistung
 - Aber nicht auf den Wert eines Mitarbeiters im Unternehmen
 - Mitarbeiter in DR (Entwicklung & Forschung) im Vergleich zum Sachbearbeiter
- Generalisierung aller Mitarbeiter (McDonalds)
- Individualisierung aller Mitarbeiter (Starbucks)



Cascio & Boudreau, 2010

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25

Übung 3. Altersstruktur (PM)

- A. Für Personalverantwortliche: Analysieren Sie die Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter.
1. Anzahl der Mitarbeiter pro Geburtsjahr / pro Kohorte ODER Durchschnittsalter
 - a. Mitarbeiterzahl
 - b. Einstellung - in welchem Umfang erforderlich?
 - c. Personalfluktuatation
 - d. Pensionierung

 2. Wenn ältere Mitarbeiter überwiegen:
 - a. Wann gehen sie wahrscheinlich in den Ruhestand?
 - b. Besteht die Gefahr von Personalengpässen oder Know-how-Verlust?
 - c. Verfahren für den systematischen und frühzeitigen Wissenstransfer
 - d. Gibt es Gesundheits-, Qualifikations- oder Einsatzprobleme bei älteren Erwachsenen?

 3. Wenn Mitarbeiter mittleren Alters überwiegen:
 - a. Ist zu erwarten, dass sie im Unternehmen bleiben?
 - b. Werden sie später in den Ruhestand gehen als die heutige alte Generation?
 - c. Wie können Arbeitsfähigkeit und -leistungen erhalten und gefördert werden (, um die Innovationsfähigkeit zu gewährleisten)?
 - d. Bergen sie die Gefahr erhöhter Fehlzeiten?
 - e. Welche Gegenmaßnahmen sind in guten Zeiten zu ergreifen, um Know-how zu sichern?
 - f. Werden Auszubildende benötigt, um zeitnahe Verrentungen zu kompensieren?

 4. Bewerten Sie Einzelarbeiten, Teams oder Abteilungen, wenn das Unternehmen groß ist.

 5. Überlegungen zum Anteil älterer Erwachsener
 - a. Ist das hohe Durchschnittsalter problematisch? Könnte es unter Berücksichtigung der aktuellen Arbeitsnachfrage (Erwerbspersonen) nützlich sein?
 - b. Lassen sich Prioritäten für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung ableiten?

Übung 3. Altersstruktur (Berater)

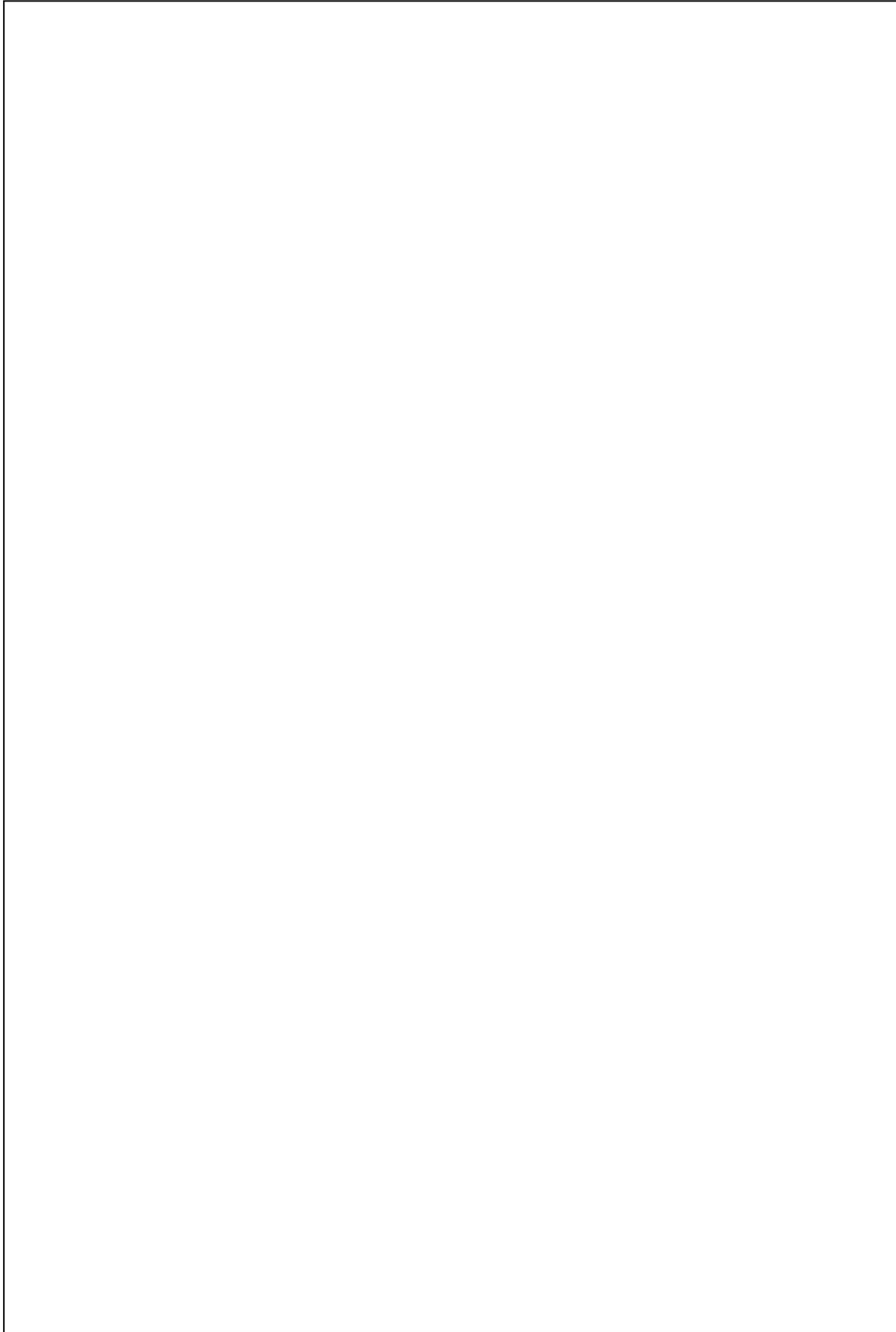
A. Für Beratungspraktiker: Analysieren Sie die Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter.

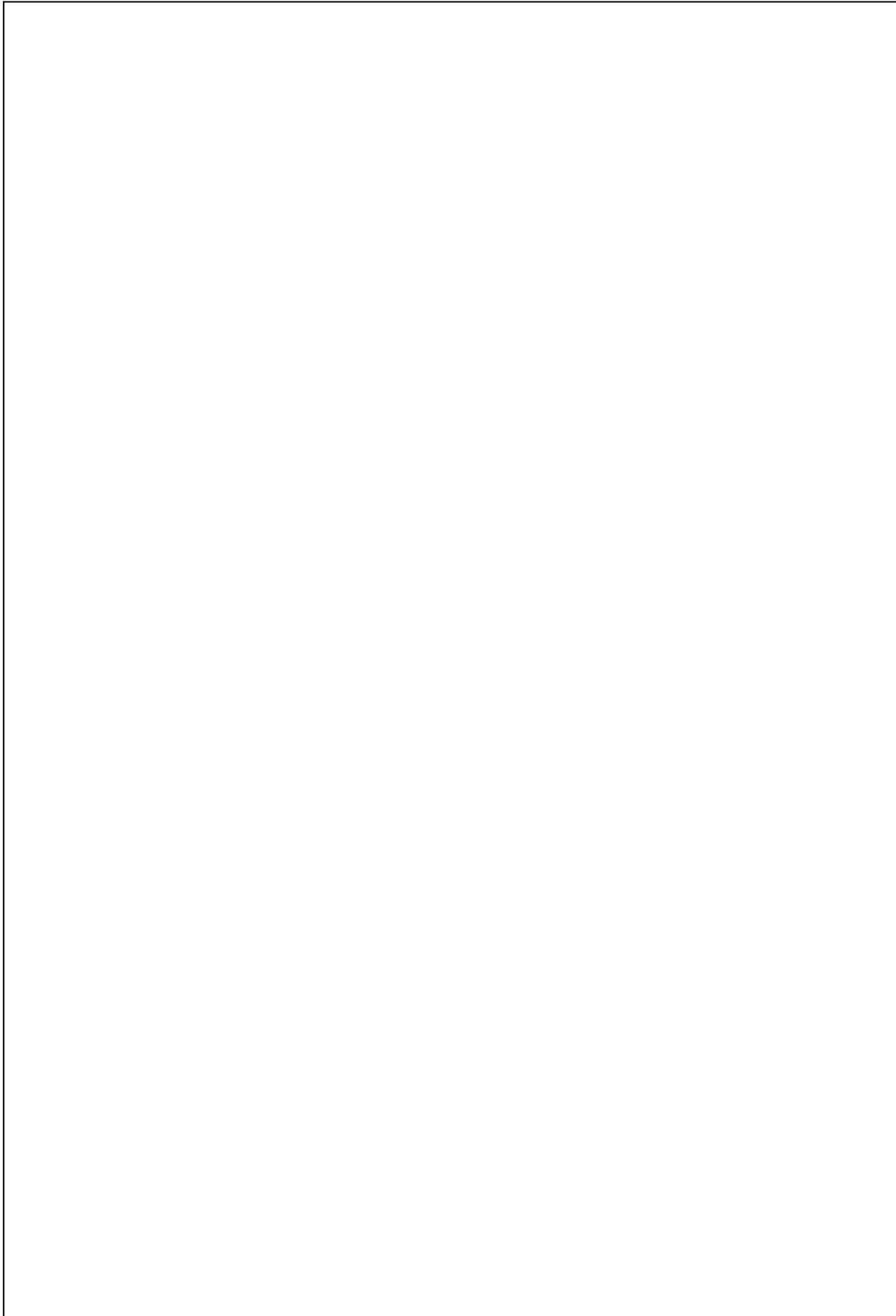
1. *a. Anzahl der Mitarbeiter pro Geburtsjahr / pro Kohorte / Durchschnittsalter*
b. Anzahl der Kunden
c. Wie viele Kunden betreuen Sie insgesamt / pro Woche?
d. Anzahl der gesamten Konsultationen und über welchen Zeitraum?

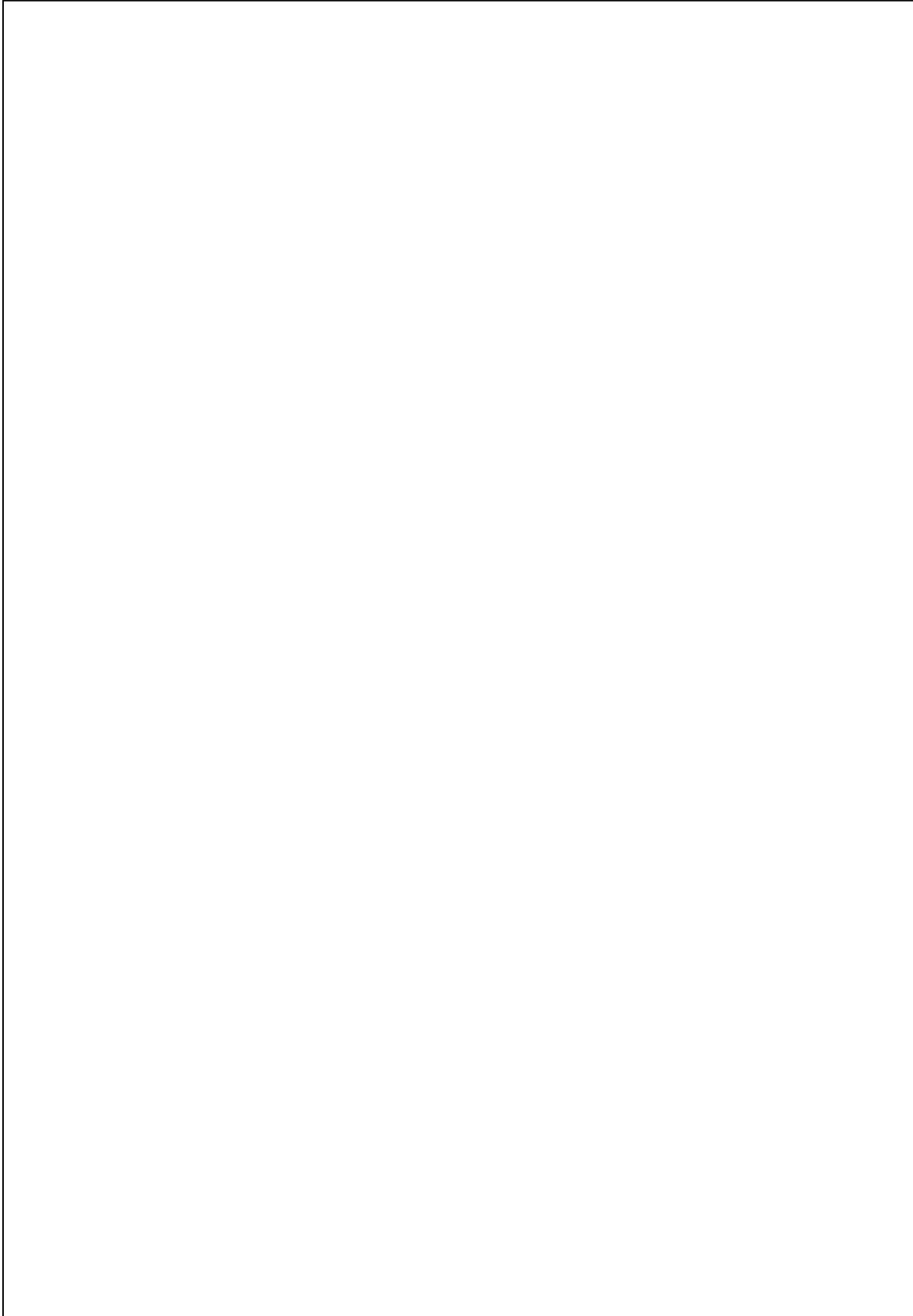
2. *Für ältere Kunden:*
 - a. Wann gehen die Kunden wahrscheinlich in den Ruhestand?*
 - b. Haben sie Schlüsselressourcen / Schlüsselkompetenzen? Vielleicht müssen Sie zwischen Sektoren oder Berufen unterscheiden?*
 - c. Vorgehensweise für den systematischen und frühzeitigen Wissenstransfer*
 - d. Gibt es Gesundheits- oder Qualifikationsprobleme bei älteren Erwachsenen?*

3. *Für Kunden mittleren Alters:*
 - a. Wird erwartet, dass sie im Unternehmen bleiben / einen Job finden können?*
 - b. Werden sie später in den Ruhestand gehen als die heutige alte Generation?*
 - c. Wie können Arbeitsfähigkeit und (Re-)Integration erhalten und gefördert werden?*
 - d. Erscheinen sie zuverlässig (z.B. aktive Teilnahme an Konsultationen, pünktliches Erscheinen, etc.)?*
 - e. Sind Kunden bereit, Wissen zu teilen? Wie würden Sie sie dazu motivieren?*

4. *Überlegungen zum Anteil älterer Erwachsener*
 - a. Was denken Sie: Welche Arbeitsanforderungen haben ältere Mitarbeiter?*
 - b. Lassen sich Prioritäten für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung ableiten? Was würden Sie den Personalabteilungen empfehlen?*







Empfehlungen (entnommen aus Morschhäuser und Sochert (2006). *Healthy Work in an Ageing Europe*, S. 24f.):

Die Altersstrukturdaten geben Hinweise auf mögliche PM-Herausforderungen, die nur im Zusammenhang mit anderen Umständen und Entwicklungen im Unternehmen genauer abgeschätzt werden können. Weist die Altersstruktur deutliche Häufigkeiten bestimmter Altersgruppen auf, können im Follow-up Fragen formuliert werden, die in der Personalverwaltung diskutiert werden sollten, zum Beispiel:

Wenn **ältere Arbeitnehmer überwiegen** (Altersstruktur konzentriert sich auf ältere Arbeitnehmer):

- Ist der Zeitpunkt des wahrscheinlichen Ausscheidens der Mitarbeiter bekannt?
- Besteht die Gefahr von Personalengpässen oder Know-how-Verlust durch den Weggang der älteren Arbeitnehmer?
- Gibt es Verfahren für den frühen und systematischen Wissenstransfer im Unternehmen (z.B. Nachfolge- und Mentoring-Modelle)?
- Treten bei den älteren Mitarbeitern häufig Gesundheits-, Qualifikations- oder Personaleinsatzprobleme auf?

Wenn **Arbeitnehmer mittleren Alters überwiegen** (Altersstruktur mit Schwerpunkt auf dem mittleren Alter):

- Ist zu erwarten, dass die Arbeitnehmer der Kohorten mit hohen Geburtenraten langfristig im Unternehmen bleiben und daher auch als Gruppe zusammen altern?
- Werden sie später in den Ruhestand gehen als die heutige ältere Generation?
- Wie können die Arbeitsfähigkeit und -leistung dieser großen Altersgruppe gefördert werden, so dass Leistungseinbußen im Alter weitgehend vermieden werden können?

Übung 3. Altersstruktur

B. Bewerten Sie Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter!

| <div style="text-align: center;">Interne Analyse</div> <div style="text-align: center;">Externe Analyse</div> | Stärken | Schwächen |
|---|----------------|------------------|
| Möglichkeiten | SO-Strategie | WO-Strategie |
| Risiken | ST-Strategie | WT-Strategie |

Selbststudium: Kritischer Vorfall Nachfolgeplanung.

Wie würden Sie in Anbetracht der aktuellen Arbeitsmarkttrends und -prognosen in der folgenden Situation reagieren?

"Nehmen wir an, dass Sie kurzfristig einen wichtigen Abteilungsleiter verlieren oder verloren haben [...] (Sie können eine beliebige Abteilung wählen.) Wer ist "bereit", diese Position einzunehmen? Nennen Sie irgendjemanden. "

"Außerdem: Wie würden Sie ihn/sie auf der neuen Position einlernen?
Wer würde die andere vakante Stelle ersetzen?"

Zukunftsszenario 2025

"Stellen Sie sich vor, der vorherige Fall würde in Ihrem Unternehmen in 4 oder 5 Jahren eintreten...."

- *Sind Sie sich Ihrer Altersstruktur bewusst? (Übung 5)*
- *Wären Sie noch in der Lage, Ihre offenen Stellen leicht zu besetzen?*
- *Wissen Sie, wo Ihre Stärken und Schwächen in der Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter liegen?*

Sammeln Sie die folgenden Argumente für eine mögliche Diskussion:

- *Welche Zukunftstrends erwarten Sie?*
- *Welche Auswirkungen werden diese auf Ihr PM haben?*



MODUL
Arbeitgeberpflichten
50+

2

Arbeitsbuch der Lernenden

| Name des Moduls | Arbeitsaufwand | Handbuch | Trainerleitfaden |
|------------------------------------|----------------|----------|------------------|
| 2. Arbeitgeberpflichten 50+ | 120 Min | S. 19 | S. 12 |

Lernziele

Am Ende dieses Kurses werden Sie in der Lage sein, Arbeitgeberpflichten aus der Gesetzgebung, aus der Bewertung des Arbeitsvermögens von Menschen50+ und aus möglichen Auswirkungen auf Ihre Organisation abzuleiten:

- Gesetzliche Aspekte von Weiterbildung und Training (als Arbeitgeberpflicht), um den Ausschluss älterer Erwachsener vom Lernen zu vermeiden.
- Gesetzliche Aspekte aus den Verpflichtungen des Arbeitgebers, eine sichere Arbeitsumgebung und sichere Arbeitsbedingungen zu schaffen.
- Hilfreiche Aktivitäten im Gesundheitsmanagement des Unternehmens.
- Die wichtigsten nationalen Programme für den Übergangprozess in die Pensionierung.
- Gesetzliche Regulierungen in Bezug auf Rente und Unternehmenspensionen.

Schlüsselwörter dieses Moduls:

Gesundheitsmanagement, physische Gesundheit, psychische Gesundheit, subjektive Gesundheit, aktives Altern, mentale Fitness, Ruhestandsmodelle, Übergangmanagement, legale Pensionierung, Arbeitsfähigkeitsindex, Fehlzeiten, Arbeitsunfälle, Fluktuationsrate, Teilnahmequote, Unternehmensklima, Weiterbildung, Personalentwicklung, Rekrutierung50+, Überalterung von Fähigkeiten, demografisches Veränderungsmanagement



Überblick

1. Gesetzliche Regelungen für die Weiterbildung
2. Weiterbildung als Arbeitgeberpflicht
3. Schulung für ältere Mitarbeiter
4. Gesundheitsmanagement in Organisationen
5. Strategien und Instrumente für die Entwicklung
6. Übergangsmangement

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

4



1. Gesetzliche Regelungen für die Weiterbildung

auf europäischem Niveau

- basiert auf Regulierungen anstelle von Gesetzen
- Grundtvig (Teil von *Europa 2020*)*
 - Bekämpfung der Bildungs-Herausforderungen im Hinblick auf eine alternde Bevölkerung
 - Das Wissen von Erwachsenen erweitern und vertiefen
 - Finanzielle Unterstützung für Lehrer, Ausbilder oder Personal

auf nationaler Ebene

- Grundrecht auf Bildung
- So gut wie keine Gesetzgebung für Weiterbildung

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

5



2. Weiterbildung als Arbeitgeberpflicht

- Die Basis der Organisationsentwicklung ist die Entwicklung der Personen, die die Organisation bilden
- Ziel der Schulung:
 - Die Qualitäten der Teilnehmer zu verbessern
 - Steigerung der Personaleffizienz, des beruflichen Wachstums und der reibungslosen und effektiven Operationen der Organisation
 - Probleme lösen

Olaniyan &
Ojo, 2008

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

6



2. Weiterbildung als Arbeitgeberpflicht

- **Mögliche Gründe für Probleme:**
 - Unzureichende Produktivität
 - Geringe Arbeitsqualität
 - Neue Werkzeuge, Maschinen, Prozesse, Methoden
 - Verschwendung, Unfälle, Umsatz, Verspätung, Fehlzeiten
 - Geänderte Richtlinien oder Bestimmungen
 - Veraltung von Fähigkeiten, Technologien, Produkten, Märkten, Kapitalmanagement

Olaniyan &
Ojo, 2008

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

7



3. Übung für Mitarbeiter50+

- Kurze Beschäftigungsdauer → kein Anreiz für Unternehmen, in Menschen50+ zu investieren

FALSCH!

- Trend: Wissen mit kurzer Halbwertszeit (z. B. Technologie)
- Bedarf an kontinuierlicher Verbesserung und Weiterentwicklung
- Jedes Alter ist wichtig für die Organisation

Armstrong-
Stassen, 2005;
Kistler, 2002

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

9



3. Übung für Mitarbeiter50+

- Derzeit wird wenig versucht, die Schulungsmethoden an die Bedürfnisse und Lernstile älterer Mitarbeiter anzupassen
- Trainingsmethoden sollten sich auf Folgendes konzentrieren:
 - Praktische Lerntechnik
 - Individuelles Lern-Tempo
 - Praxisorientiertes Lernen

Illmarinen and
von Bonsdorff
(2007)

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

10



4. Gesundheitsmanagement

Das Gesundheitsmanagement beschreibt die **systematische Entwicklung organisatorischer Rahmenbedingungen, Strukturen und Verfahren** hinsichtlich **gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen**.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

11



4.1 Relevanz für Organisationen

- Erhöhte Komplexität durch Arbeit und demografischer Wandel
- Ältere Mitarbeiter durch jüngere Mitarbeiter zu ersetzen, ist eine schwierige Strategie: Organisationen müssen sich als attraktive Arbeitgeber präsentieren, wenn es um begrenzte Ressourcen (Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel) geht
- Gesundheitsmanagement zur Bewältigung des demografischen Wandels und veränderter Bedürfnisse einer Gesellschaft

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12



4.2 Relevanz für ältere Menschen

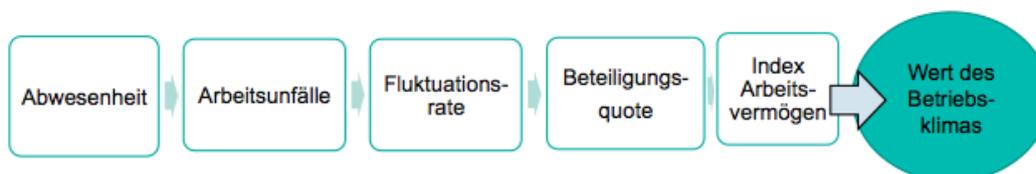
- Unterschied zwischen objektiver und wahrgenommener Gesundheit
- Wahrgenommene Gesundheitsveränderungen im Laufe der Zeit
- Die Korrelation zwischen wahrgenommener Gesundheit und objektiver Gesundheit nimmt ab
- Ältere Menschen verwenden verschiedene Kriterien, um sich selbst zu bewerten, z.B. Vergleich mit Gleichaltrigen
- Fokus liegt auf körperlicher Gesundheit sowie Krankheiten
- Sensibilisierung für psychische Gesundheit und Krankheiten
- Psychische Gesundheit und körperliche Gesundheit sind gleichermaßen wichtig

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

13



4.3 Bewertung



- Wichtiger Kostenfaktor
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Arbeitssituation
- Fehlzeiten aufgrund von Krankheit oder mangelnder Motivation

- Indikator für Behinderung
- Arbeitsbedingungen

- Nicht leicht vorherzusagen
- Sich auf den Zeitpunkt der Entlassung konzentrieren
- Die ersten 12 Monate: Fehler im Rekrutierungsprozess?
- Nach 12 Monaten: Unzufriedenheit am Arbeitsplatz?

- Wirksamkeit und Akzeptanz
- Dokumentation ist wichtig (Geschlecht, Einheit, Abteilung)
- Aktivierung und Erreichbarkeit - Verbesserungsbedarf?

Illmarinen & von Bonsdorff, 2007

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

14



4.3 Bewertung



Illmarinen & von Bonsdorff, 2007

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15



4.3 Bewertung

| | | |
|-------------------------------------|-----------|--|
| Arbeitsfähigkeitsindex (WAI) | Ziel | Zur Bemessung der Mitarbeiterleistung |
| | Inhalt | <ul style="list-style-type: none"> Aktuelle Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur besten Leistung Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu Qualifikationsvoraussetzungen Anzahl der diagnostizierten Krankheiten Geschätzte Auswirkung von Krankheiten auf die Arbeit Abwesenheit während der letzten zwölf Monate Selbsteinschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit im Laufe von zwei Jahren Psychische Gesundheit |
| | Verhalten | <ul style="list-style-type: none"> Fragebogen 10 bis 15 Minuten |
| | Folgen | <ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatzrotation Verbesserung der Arbeitsverhältnisse |

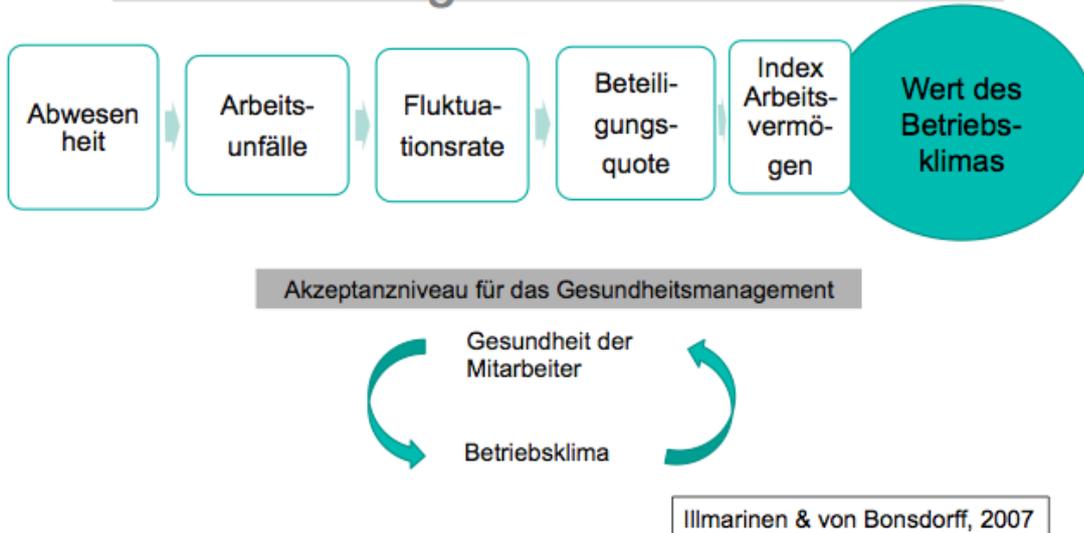
Kurzfassung: <http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/index.php?wai-online-en>

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16



4.3 Bewertung



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17

Übung 1. (10 Min)

Bitte werfen Sie einen Blick auf ausgewählte Teile des WAI-Fragebogens. Gerne können Sie Ihre Mitarbeiter / Kunden zu bewerten.

Arbeitsfähigkeitsindex (WAI) - Fragebogen (Langversion)

| Ist Ihre Arbeit: | |
|---------------------------------------|----------------|
| psychologisch anstrengend? | O ₁ |
| körperlich anstrengend? | O ₂ |
| körperlich und psychisch anstrengend? | O ₃ |

| 1. Aktuelle Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu höchster Arbeitsfähigkeit aller Zeiten: | | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------------------|
| Nehmen wir an, dass Ihre Arbeitsfähigkeit im besten Fall einen Wert von 10 Punkten hat. Wie viele Punkte würden Sie Ihrer aktuellen Arbeitsfähigkeit geben? (0 bedeutet, dass Sie derzeit überhaupt nicht arbeiten können) | | | | | | | | | | |
| O ₀ | O ₁ | O ₂ | O ₃ | O ₄ | O ₅ | O ₆ | O ₇ | O ₈ | O ₉ | O ₁₀ |
| vollständig arbeitsunfähig | | | | | | | | | | Arbeits- fähigkeit in Bestform |

| 2. Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Anforderungen | |
|--|----------------|
| Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen Anforderungen Ihrer Arbeit? | |
| sehr gut | O ₅ |
| eher gut | O ₄ |
| mittel | O ₃ |
| eher schlecht | O ₂ |
| sehr schlecht | O ₁ |
| Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Arbeitsfähigkeit im Hinblick auf die mentalen Anforderungen Ihrer Arbeit? | |
| sehr gut | O ₅ |
| eher gut | O ₄ |
| mittel | O ₃ |
| eher schlecht | O ₂ |
| sehr schlecht | O ₁ |

4. Geschätzte Arbeitsbeeinträchtigung durch Krankheiten

Ist Ihre Krankheit oder Verletzung ein Hindernis für Ihren derzeitigen Arbeitsplatz?

Kreisen Sie bei Bedarf mehr als eine Alternative ein.

- Es gibt kein Hindernis / Ich habe keine Krankheiten. O₄ O₆
- Ich kann meinen Job machen, aber es verursacht einige Symptome. O₅
- Manchmal muss ich mein Arbeitstempo verlangsamen oder meine Arbeitsmethoden ändern. O₄
- Ich muss oft mein Arbeitstempo verlangsamen oder meine Arbeitsmethoden ändern. O₃
- Aufgrund meines Zustandes habe ich das Gefühl, dass ich nur Teilzeitarbeit leisten kann. O₂
- Meiner Meinung nach bin ich völlig arbeitsunfähig. O₁

5. Krankheit innerhalb des letzten Jahres (12 Monate)

In den letzten 12 Monaten: Wie viele ganze Tage waren Sie arbeitsfrei?

- keine O₅
- max. 9 Tage O₄
- 10-24 Tage O₃
- 25-99 Tage O₂
- 100-365 Tage O₁

6. Schätzung der eigenen Arbeitsleistung in 2 Jahren

Glauben Sie, dass Sie nach Ihrem derzeitigen Gesundheitszustand in der Lage sein werden Ihren jetzigen Job in zwei Jahren zu machen?

- unwahrscheinlich O₁
- nicht sicher O₄
- relativ sicher O₇

7. Mentale Fähigkeiten

In Anbetracht der letzten drei Monate: Konnten Sie Ihre regelmäßigen täglichen Aktivitäten genießen?

- oft O₄
- eher oft O₃
- manchmal O₂
- eher selten O₁
- nie O₀

In Anbetracht der letzten drei Monate: Waren Sie aktiv und aufmerksam?

- | | |
|-------------|----------------|
| immer | O ₄ |
| eher oft | O ₃ |
| manchmal | O ₂ |
| eher selten | O ₁ |
| nie | O ₀ |

In Anbetracht der letzten drei Monate: Haben Sie sich voller Hoffnung auf die Zukunft gefühlt?

- | | |
|-------------|----------------|
| immer | O ₄ |
| eher oft | O ₃ |
| manchmal | O ₂ |
| eher selten | O ₁ |
| nie | O ₀ |

Addiere die Zahlen deiner angekreuzten Kästchen und berechne deinen Endwert: _____

Übung 1.b. (15 Min)

Notieren Sie sich Vor- und Nachteile von WAI.

Bereiten Sie sich auf die Diskussion vor!

| Vorteile von WAI | Nachteile von WAI |
|------------------|-------------------|
| | |



4.3 Bewertung

Mögliche Lösungen:

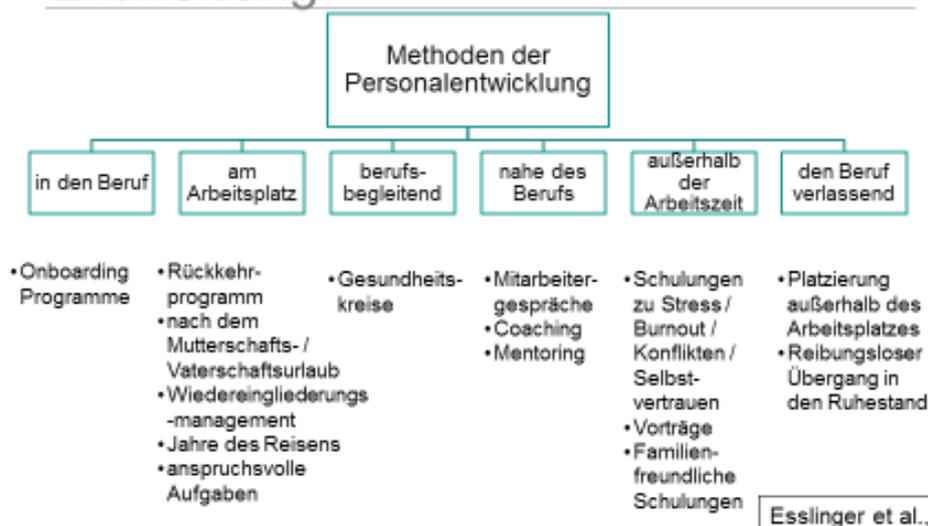
- Vorteile:
 - Dank eines Rasters leicht zu interpretieren
 - Einfach und schnell durchzuführen
 - Umfasst psychische Gesundheit und körperliche Gesundheit
 - Kann für Einzelpersonen oder Gruppen (ganze Einheiten) verwendet werden
 - Kann als Bewertung eines spezifischen Programms verwendet werden, aber auch als Indikator für die Gesundheit in einer Organisation
- Nachteile
 - Mitarbeiter sind möglicherweise nicht ehrlich
 - Nicht für Arbeitssicherheit verwendbar
 - Keine Anpassung seit 1980 (wurde nur für den Ruhestand entwickelt)
 - Keine konkreten Methoden
 - Die Beurteilung durch die Personalabteilung kann schwierig sein, ein Arzt sollte ebenfalls kontaktiert werden

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

19



5. Strategien und Instrumente für die Entwicklung



HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

20



5. Strategien und Instrumente für die Entwicklung

Weitere Personalentwicklungsaktivitäten - weiche Faktoren

- **Kantine mit gesunder Nahrung**
 - Mitarbeiterbefragung
- **Sportangebot**
 - Firmenlauf
 - Übungskurse
 - Gymnastik am Arbeitsplatz
 - Rabatt für Fitnessstudio

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

21



5. Strategien und Instrumente für die Entwicklung

Weitere Personalentwicklungsaktivitäten - weiche Faktoren

- **Suchtbekämpfung**
 - Raucherentwöhnung
 - Informationen zu Therapieangeboten
 - Gespräche zur Bewusstseinsbildung
- **Vorsorgeuntersuchung**
 - Kostenlose Grippeimpfung oder Reiseimpfungen
- **Monetäre Anreize**
 - Jährliche Gesundheitsgutscheine für Gymnastik, Yoga...

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

22



6. Übergangsmanagement

Optionale Übung 2.

a) Welche Modelle könnten für einen reibungslosen Übergangsprozess verwendet werden?

b) Wie können Unternehmen Mitarbeiter motivieren, nach der Pensionierung zu arbeiten?

c) *Wie können solche Modelle finanziert werden?*



6. Übergangsmanagement

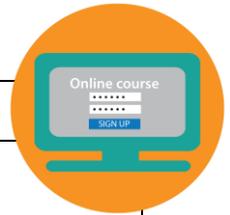
Modelle:

- Betriebliche Altersversorgung
- Altersteilzeit
- Arbeitsplatzteilung
- Zeitwertkonten
- Demographische Fonds
- Altersfreundliche Arbeitsplätze

Übung 3. (30 Min)

Lesen Sie zusammen mit Ihrer Gruppe den vorliegenden Fall sorgfältig durch.

Modul 2: Fallstudie 1 Gesundheit als Schlüsselfaktor für Fitness



| | |
|-------------------------------|--|
| Name | Herr IVO IVIĆ |
| Geburtsdatum und -ort / Alter | 59 Jahre alt, geboren in Zagreb |
| Wohnsitz | Zagreb, Kroatien |
| Höchster Bildungsabschluss | Elementarbildung, arbeitet als unqualifizierter Arbeiter in der Fertigungsindustrie |
| Familienstand | Verheiratet, 2 Kinder |
| Beschreibung der Situation | <p>Er ist verheiratet und lebt mit seiner arbeitslosen Frau in einer kleinen Stadt bei Zagreb. Er hat einen Bankkredit. Seit mehr als 40 Jahren ist er als Produktionsarbeiter (Arbeiter) in einer Fertigungsindustrie tätig. In den letzten Jahren war er mit einem Rückgang der allgemeinen Gesundheit konfrontiert worden, der sich auf seine Leistung auswirkte. Er hat im vergangenen Jahr eine Krankheit entwickelt, die seine Fähigkeit, körperlich anstrengende Arbeitsaufgaben zu erledigen, die er früher ausgeübt hat, deutlich reduziert hat.</p> <p>Nicht nur seine Fähigkeiten waren eingeschränkt, auch aufgrund gesetzlicher Bestimmungen (gültiges ärztliches Attest) ist es ihm nicht mehr erlaubt, die meisten seiner bisherigen Aufgaben auszuüben. Das hat ihn entmutigt, denn das gesetzliche Rentenalter liegt bei 65 Jahren und der vorzeitige Ruhestand ist mit Strafen verbunden, und seine Pensionsfonds würden niedrig sein.</p> <p>Er kann nicht mehr wie bisher am Arbeitsplatz mitarbeiten und hat daher pessimistische Gedanken, die sich hauptsächlich auf seine Zukunft im Unternehmen und seine finanzielle Situation beziehen. Andererseits sind die Möglichkeiten für einen internen Karrierewechsel aufgrund seines formalen Bildungsniveaus und seiner Kompetenzen sehr begrenzt. Daher hat der Arbeitgeber nicht viele Möglichkeiten, z.B. für die Job-Rotation, und muss eine Problemlösung implementieren, die sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Arbeitgeber von Vorteil wäre.</p> |
| Problemstellung | Herr Ivić ist mit einem Rückgang der allgemeinen Gesundheit konfrontiert und hat eine Krankheit entwickelt, die einen großen Einfluss |

| | |
|--|--|
| | auf seine Gesamtleistung hat. Wie würden Sie als Arbeitgeber/Personalverantwortlicher vorgehen? |
|--|--|

Was würden Sie vorschlagen?

Denken Sie an.....

a) eine Strategie

b) konkrete Instrumente

c) Vorteile und Herausforderungen

d. Schlussfolgerungen / Kommentare:



Zusammenfassung

- Keine spezifischen Rechtsvorschriften
- Regelungen für Bildung, Gleichbehandlung usw. können jedoch im Zusammenhang mit Personen 50+ angewandt werden
- Gesundheitsmanagement und
- Weiterbildung und Entwicklung
- Förderung der kognitiven und körperlichen Fitness von Mitarbeitern 50+
- Stellen Sie sicher, dass eine altersgerechte Arbeitsumgebung geschaffen wird
- Altersfreundlich bezieht sich auch auf optimale und reibungslose Übergangsprozesse
- Förderung der Integration und Wiedereingliederung von Mitarbeitern 50+, Arbeitsuchenden 50+ und Mitarbeitern im Übergang in den Ruhestand



MODUL
Berufspsychologie
50+

3

Arbeitsbuch der Lernenden

| Name des Moduls | Arbeitsaufwand | Handbuch | Trainerleitfaden |
|---------------------------------|----------------|----------|------------------|
| 3. Berufspsychologie 50+ | 120 Min | S. 38 | S. 45 |

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind Sie in der Lage, das Arbeitsumfeld für 50+ unter Berücksichtigung von Mitarbeiterverhalten, Selbstwirksamkeit und Selbstregulierung zu optimieren.

Sie lernen etwas über:

- Unterschiedliche Entwicklungsphasen einschließlich körperlicher und psychischer Fähigkeiten, insbesondere für Menschen 50+.
- Beziehungen zwischen Privatleben und beruflicher Entwicklung.
- Anforderungen an die Selbstwirksamkeit älterer Erwachsener.
- Angemessene Selbstregulierung in Übergangsprozessen.
- Extrinsische und intrinsische Motivation einzelner Mitarbeiter 50+, Mitarbeiter im Wandel und Arbeitslose 50+ am Arbeitsplatz.

Schlüsselwörter für dieses Modul sind:

Karriereentwicklung, berufliche Interessen, Lebensrollen, Lebensziele, Merkmal & Faktor, Lebensregenbogen, sozial-kognitive Karrieretheorie, Karriereressourcenmodell

Motivation, Selbstwirksamkeit, Selbstregulierung, Selbstvertrauen, Arbeitsunterstützung, Arbeitszufriedenheit, Feedback, Selbstbewertung, Kompetenztransfer

Übung 1. Brainstorming (10 Minuten)

Bitte beantworten Sie die beiden folgenden Fragen:

- *Wann würden Sie eine Person / einen Mitarbeiter als alt bezeichnen?*
- *Was zeichnet einen alten Menschen aus?*

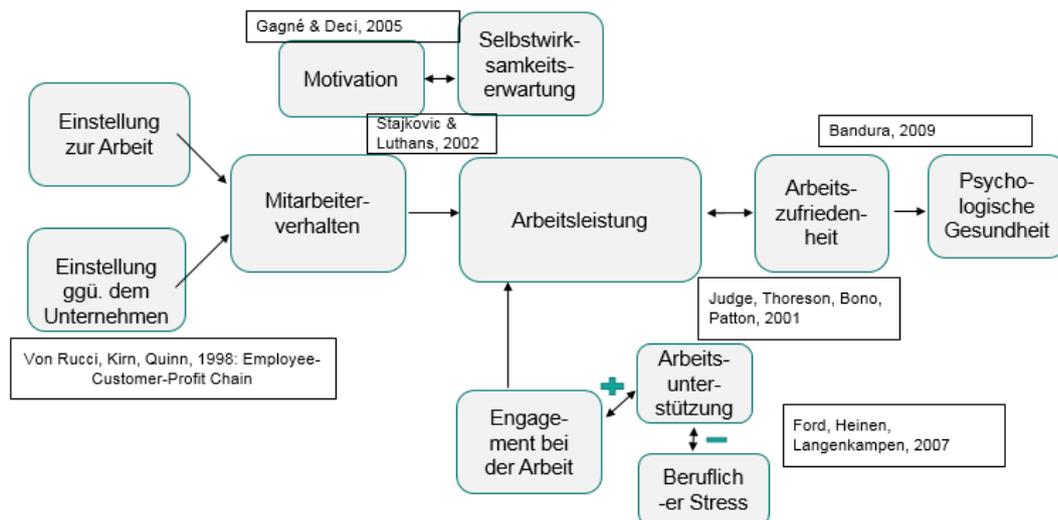


Überblick

1. Mitarbeiterverhalten
 1. Motivationsvoraussetzungen
 2. Selbstwirksamkeitsüberzeugungen
 3. Selbstregulierung
2. Wie kann man altersfreundlich sein?



1. Mitarbeiterverhalten





1.1 Motivationsvoraussetzungen

- Motivation hängt mit Selbstwirksamkeit zusammen, und leitet eine Handlung
- Motivation bei der Arbeit: Integration sozialer Normen in persönliche Normen

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| Externe Motivation: Extra Zahlungen Besser: Ausweitung der Arbeitsfunktionen | Extrinsische Motivation: | | | Intrinsische Motivation: Persönliches Interesse |
| | Introjektion: <ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Integration sozialer Normen • Der Mitarbeiter verhält sich so, dass er sich wertgeschätzt fühlt | Identifikation: <ul style="list-style-type: none"> • Moderate Integration • Motivation durch interessante Aufgaben | Gesteuerte Autonomie: <ul style="list-style-type: none"> • Integration sozialer Normen • Motivation + allgemeine Ziele, ggü. langweiligen Aufgaben | |
| Gagné & Deci, 2005 Grolnick & Ryan, 1987 | | Gagné & Deci, 2005 Stajkovic & Luthans, 2002 | | |

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM 6



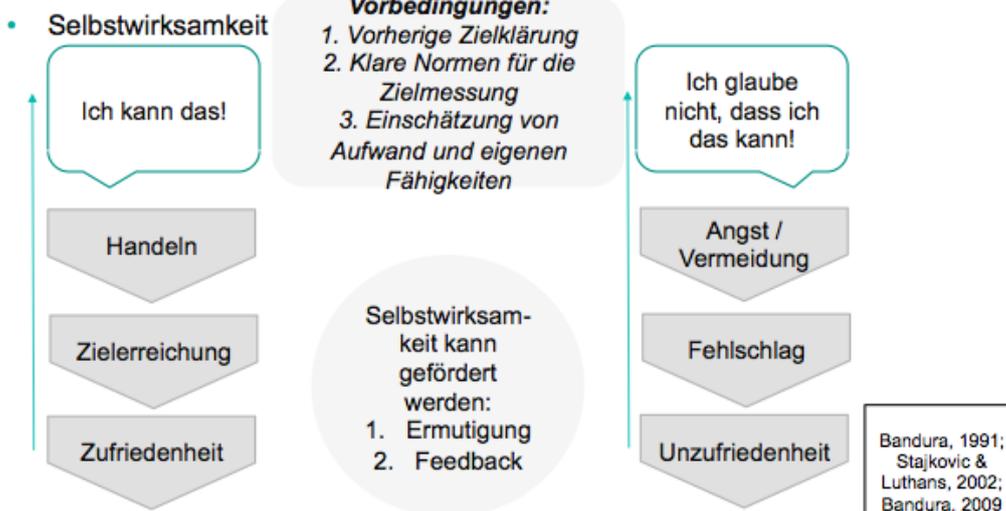
1.1 Motivationsvoraussetzungen

| Die Motivation unterscheidet sich nach | | |
|---|---|--|
| Alter <ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Befriedigung, z.B., sich um andere kümmern • Eigenständigkeit bei der Erledigung von Aufgaben • Persönliche Prinzipien, sinnvolle Arbeitsaktivitäten • Erhaltung > Wachstum • Intrinsisch > Extrinsisch | Geschlecht & Alter <ul style="list-style-type: none"> • Männlich: Von der Leistungs- zur Teamorientierung, Mentoring und Gemeinschaft • Weiblich: Von der Arbeit mit angenehmen Menschen & Arbeitsstunden zu mehr selbstständigem + durchsetzungsfähigem Verhalten | Bildung & Alter <ul style="list-style-type: none"> • Respekt & Anerkennung für ungelernete, angelernte und Facharbeiter • Respekt & Anerkennung für alle, aber hoch motivierend für Führungskräfte und selbständige Mitarbeiter |
| | | Inceoglu, Segers & Bartram, 2012; eigene Untersuchung 2017 |

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM 7



1.2 Selbstwirksamkeitsüberzeugung

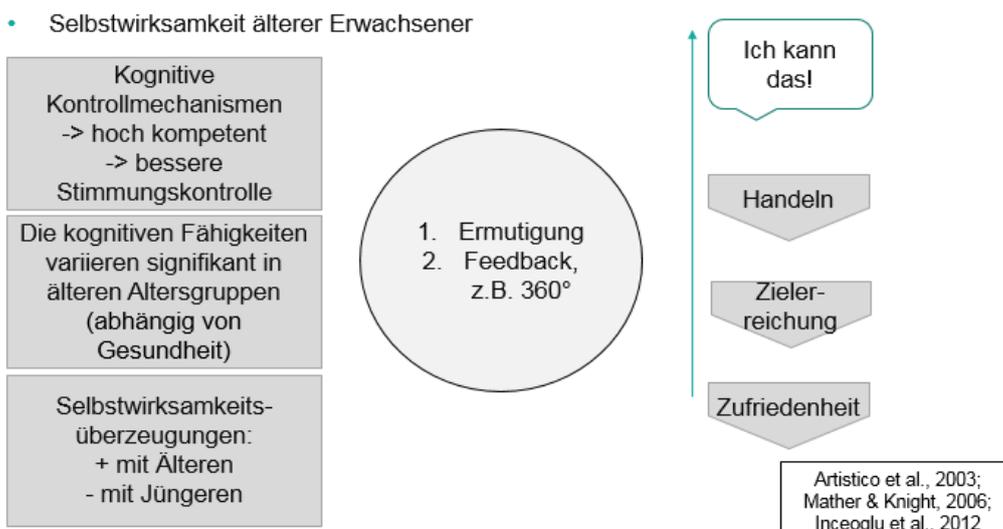


[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

8



1.2 Selbstwirksamkeitsüberzeugung



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

9



1.2 Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Die Selbstwirksamkeit unterscheidet sich je nach

Alter

- Schlechte Selbstwahrnehmung eigener Defizite
- Falls Bewusstsein vorhanden, dann wahrscheinlich mit Vermeidungsverhalten
- Überschätzung innerhalb derselben Peergruppe
- Unterschätzung mit jüngeren Kollegen

Geschlecht & Alter

- Männlich: Neigen generell dazu, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zu überschätzen
- Weiblich: Neigen generell dazu, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zu unterschätzen (insb. Hausfrauen)

Bildung & Alter

- Arbeitslose Akademiker neigen dazu, eigene Situationen zu überschätzen
- Wenig gebildete Arbeitslose neigen dazu, ihre Fähigkeiten zu unterschätzen

Inceoglu, Segers & Bartram, 2012; own survey, 2017

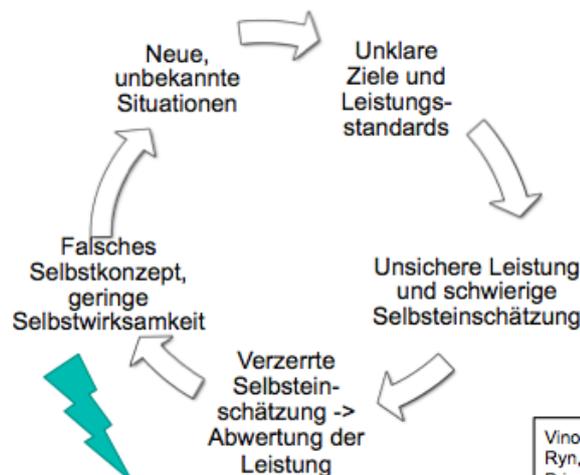
HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

17



1.2 Selbstwirksamkeitsüberzeugung

1. Überwinden von pessimistischen Gedanken
2. Feedback zur realistischen Selbsteinschätzung
3. Erkennen von möglichen Hindernissen und wie Sie diese überwinden können (Bewältigungsfähigkeiten)



Vinokaur, van Ryn, Gramlich & Price, 1991; Bandura, 1991

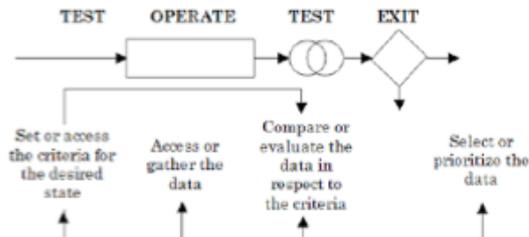
HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

11



1.3 Selbstregulierung

Verhalten zur Selbstregulation



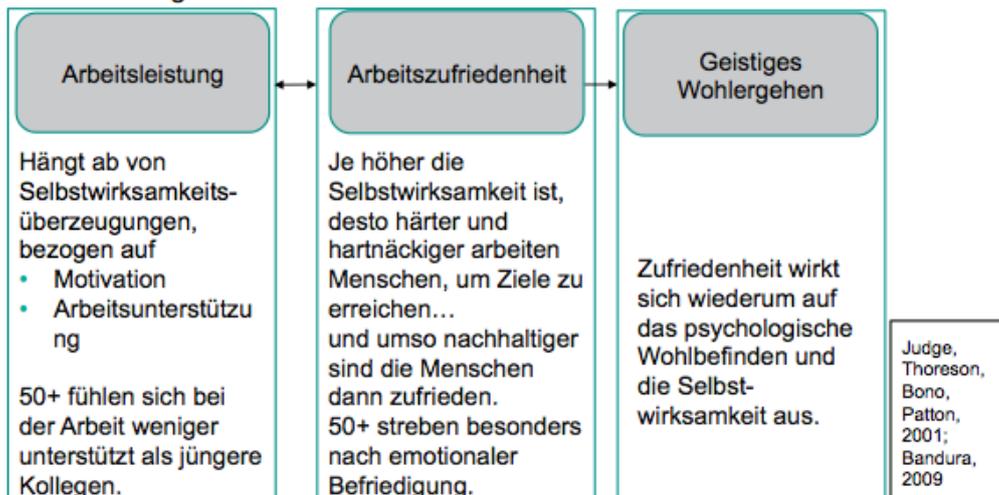
- Reaktive, keine proaktiven Maßnahmen
- Selbsteinschätzung ist zuverlässig und unvoreingenommen
- Feedback ist notwendig
- Proaktives Verhalten durch Erteilung von Eigenständigkeit und komplexen Aufgaben

Miller, Galanter & Pribram, 1960



1.3 Selbstregulierung

Zielerreichung





1.3 Selbstregulierung

Optimale Unterstützung beim Transfer neuer Fähigkeiten

| | | |
|--|--|--|
| <p>Ermöglichung mit Modellierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schritt für Schritt + mit Techniken lernen • Modellierung fördert die Selbstwirksamkeit • Hohe Wirksamkeit = komplexere Aufgaben • Erleichtert Leistung | <p>Angeleitete Verfeinerung der Fähigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl geeigneter Aufgaben • Allmählich zunehmende Komplexität und Autonomie • Feedback, was verbessert werden kann / Lücken erkennen | <p>Kognitive Modellierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewältigungsstrategien, um Ängste zu überwinden • Vorstellung der Bewältigung • Beobachtung ähnlicher Kollegen (Lernen durch Beobachten) |
|--|--|--|

Bandura, 2009

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

14



1.3 Selbstregulierung

50+ zeigen eine erhöhte Aktivität im linken präfrontalen Gehirnlappen

- Mehr Erfahrungen, praktisches Know-how
- Wenn es um das Lernen von 50+ geht:
 - Praktische Techniken
 - Von Beispielen zum Allgemeinen (induktives Lernen)
 - Übertragen Sie Inhalte direkt in die Praxis
 - Praxisorientierte Übungen und Aufgaben aus dem wirklichen Leben
 - Kurze Lernsequenzen mit regelmäßigen Wiederholungen

Amstrong-Stassen & Templer, 2005

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15





1.3 Selbstregulierung

| 1. Rentner | 2. Arbeitsuchende50+ |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Betrachten Sie das subjektive oder berufliche Alter • Berücksichtigen Sie die individuelle Bereitschaft in Rente zu gehen • Überlegen Sie sich einen optimalen Übergangsprozess • Bereiten sie das Individuum mental auf neue Lebensrollen vor • Aktivität im Ruhestand | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzverlust kurz vor der Pensionierung ist sozial schlecht angesehen • Geringes Selbstbewusstsein für eigene Defizite • Reaktivierung von Hausfrauen • Niedriges Selbstbewusstsein • Nicht vertraut mit aktuellen Arbeitsmarkttrends • Bewältigungs-kompetenzen trainieren |

Vinokaur, van Ryn, Gramlich & Price, 1991; own survey 2017

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16



2. Wie ist man altersfreundlich?

- Was besagt das Alter? (Rückbezug zu anfänglichem Brainstorming)
 - Biologisches Alter
 - Subjektives Alter
 - Professionelles Alter
- Biologischer Verfall, aber kein kognitiver Verfall
 - Körperliche Aktivität + richtige Ernährung beeinflussen den Rückgang
- ➔ Mehr komplexe Arbeit, weniger körperlich harte Arbeit
- Anpassung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen (Modul 2): ergonomische Stühle, frisches Obst, betriebliche Sportprogramme, angepasste Schichtzeiten

Ng & Feldman, 2008; FitzGerald et al., 2017

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17

Optionale Übung 2. (10 Min)

Führen Sie die Hauptmerkmale der Mitarbeiter50+ in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation auf.

Übung 3. (10 Min)

a. Welche Unternehmenswerte entsprechen den 50+ Merkmalen in Ihrem Unternehmen? (z.B. Unternehmenswert: Arbeitszufriedenheit, da sie die Weichen für eine höhere Leistungsbereitschaft stellt).

*b. Sind in Ihrem Unternehmen angemessene Maßnahmen zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter50+ gegeben?
Wie fördert man altersgerechtes Feedback, um die Zufriedenheit von Arbeitssuchenden über 50 Jahre zu unterstützen?*

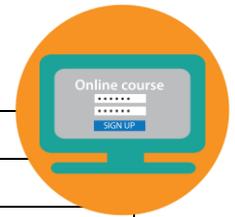
Diskussion (20 Min)

- *Welche Argumente können Ihre Kollegen davon überzeugen, altersgerechte Werte zu etablieren?*
- *Listen Sie sowohl Argumente als auch Gegenargumente auf!*



Zusammenfassung

- Motivation, Selbstwirksamkeit und Selbstregulierung unterscheiden sich nach Altersgruppen, nach Geschlecht und Bildungshintergrund
- Personen50+ zeigen veränderte Bedürfnisse und Werte
- Dies ist informativ für die Gestaltung der Arbeitgebermarke
- Personen50+ haben oft Schwierigkeiten, sich selbst zu beurteilen
- Personen50+ lernen anders
- Dies bietet Einblicke, wie Lernmöglichkeiten für 50+ entwickelt werden können



Modul 3: Fallstudie 2 Altersgerechtes Onboarding (Selbststudium)

| | |
|----------------------------|--|
| Name | Miss Muster |
| Geburtsdatum | xx.xx.1967 |
| Resident | Baden-Württemberg (ein südwestdeutsches Bundesland) |
| Höchster Bildungsabschluss | Ausbildung zur Industriekauffrau |
| Familienstand | Verheiratet, keine Kinder, eine betreuungsbedürftige Mutter |
| Beschreibung | <p>Frau Muster absolvierte 1985 das Gymnasium. Anschließend absolvierte sie eine Ausbildung zur Industriekauffrau in einem kleinen Industrieunternehmen mit rund 100 Mitarbeitern. Nach ihrem Abschluss war sie im Bereich Administration/Finanzbuchhaltung tätig. Dort hatte sie mehrere allgemeine Tätigkeiten, z.B. Rechnungslegung, Zeiterfassung, Korrespondenz, Terminkoordination für die Geschäftsleitung.</p> <p>Das Unternehmen war vom Eigentümer geleitet worden. Dann, vor sieben Monaten, übernahm ein größeres Unternehmen das Unternehmen und zentralisierte alle administrativen Prozesse. Infolgedessen wurde der Arbeitsplatz von Frau Muster in die neue Hauptverwaltung verlegt, 30 km vom alten Büro entfernt. Frau Muster hat die neue Position im Bereich der Finanzbuchhaltung nach langer Überlegungs-Zeit angenommen.</p> <p>Inzwischen ist Sie gesundheitlich (mit der Schulter) eingeschränkt und wird für drei Monate in Teilzeit beschäftigt, um ihre pflegebedürftige Mutter zu versorgen.</p> <p>Der neue Job umfasst nur die buchhalterischen Tätigkeiten, wie z.B. Rechnungskontrolle und Bilanzierung. Sie fühlt sich durch die neuen Aufgaben und die neue Organisation eingeschränkt und überfordert. Darüber hinaus muss sie mit einem ERP-System (Enterprise Resource Planning) arbeiten, das für sie unbekannt und neu ist. Das neue Team besteht hauptsächlich aus jungen Frauen, die nach ihrer Ausbildung weiter beschäftigt waren. Durch die Abwesenheit von Frau Muster und die Teilzeit für ihre pflegebedürftige Mutter treten massive Spannungen im Team auf. Ihr Teamleiter erkennt an, dass Frau Muster seit mehreren Jahren keine Weiterbildungen oder Trainings absolviert hat, was es ihr noch schwerer macht, neue Inhalte und Prozesse zu erlernen. Bisher hat sie sich geweigert, an Weiterbildungsmöglichkeiten teilzunehmen, weil sie alle geforderten Aufgaben immer selbstständig gemeistert hatte. Sie würde nur mehr Zeit brauchen und es wäre notwendig, die Situation mit ihrer pflegebedürftigen Mutter angemessen zu berücksichtigen.</p> |
| Problemstellung | Wie kann in diesem Fall ein altersgerechtes Onboarding etabliert werden? |

Fallstudie 2 Altersgerechtes Onboarding

MODUL

Organisationsverhalten

50+

4

Arbeitsbuch der Lernenden

| Name des Moduls | Arbeitsaufwand | Handbuch | Trainerleitfaden |
|-------------------------------|----------------|----------|------------------|
| 4. Organisationsverhalten 50+ | 120 Min | S. 63 | S. 36 |

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind Sie in der Lage, Strategien in Bezug auf Organisationsstrukturen, Leistungsmessung und Führungsverhalten abzuleiten, sowie die Integration von Mitarbeitern⁵⁰⁺, Übergangsarbeitern und Arbeitslosen⁵⁰⁺ zu fördern.

Sie lernen etwas über:

- Die wichtigsten theoretischen Aspekte der Organisationskultur, Motivation und Führung.
- Möglichkeiten und Probleme, das Organisationsverhalten zu beeinflussen.
- Motivation und andere Verhaltensaspekte einer bestimmten Gruppe und/oder Organisation.
- Es ist geplant, die Mitarbeiter 50+, die Mitarbeiter im Übergang und die Arbeitslosen 50+ in die Unternehmenskultur zu integrieren.
- Strukturen und Instrumente zur Motivation von Mitarbeitern 50+, von Mitarbeitern im Wandel und von Arbeitslosen 50+ für weitere Arbeit und Lernen.

Schlüsselwörter für dieses Modul sind:

Organisations- und Unternehmenskultur, Arten von Organisationskultur, Subkulturen, Motivation, Inhaltstheorien, Prozesstheorien, Motivationsfaktoren, Führung, Führungsstile, Leistungsbewertung, Belohnungssystem

Überblick

- 1. Organisations- oder Unternehmenskultur**
 - 1,1. Funktionen und Arten der Organisationskultur
 - 1,2. Interne Integration - Zusammenarbeit mit Personen 50+
 - 1,3. Sub-Kulturen und Generationsunterschiede
 - 1.4 Psychologischer Vertrag
- 2. Motivation**
 - 2,1. Definition von Motivation
 - 2.2 Motivationstheorien
 - 2.2.1 Inhaltliche Theorien der Motivation
 - 2.2.2. Verarbeitungstheorien von Motivation
 - 2.3. Motivation älterer Erwachsener
- 3. Führung**
 - 3.1 Definition von „Führung“
 - 3.2 Führungsstile
 - 3.3 Führungsstil für Mitarbeiter 50+
- 4. Leistungsbewertung und Vergütungssystem**
 - 4.1 Leistungsbewertung bei älteren Mitarbeitern
 - 4.2 Vergütungssystem für ältere Mitarbeiter

1. Organisations- oder Unternehmenskultur

- Organisations- oder Unternehmenskultur kann als ein Muster von **Werten, Normen, Überzeugungen, Einstellungen und Annahmen** definiert werden, das die Verhaltensweisen von Menschen und die Durchführung von Dingen beeinflusst (Armstrong, 2006) oder das Verhalten von Organisationsmitgliedern bestimmt (Schermerhorn et al., 2012).
- Sie ist für jede Organisation einzigartig.
- Sie war im Fokus vieler Forscher, Theoretiker und Praktiker.
- Merkmale der Organisationskultur (Kreiten and Kinicki, 2013):
 - Auswirkungen auf die Motivation, Zufriedenheit und die Fluktuation der Mitarbeiter,
 - Quelle des Wettbewerbsvorteils und
 - Managementeinflusses.





1.1 Funktionen der Organisationskultur

Äußere Anpassung - Was muss wie erreicht werden?

- Wege zur Zielerreichung, zu erfüllende Aufgaben, Methoden zur Erreichung der Ziele und Methoden zur Bewältigung von Erfolg und Misserfolg;
- die Art und Weise, wie Mitarbeiter ihre Organisation gegenüber Außenstehenden präsentieren, z. B. indem Sie Positives hervorheben;
- beschäftigt sich mit entscheidenden organisatorischen Aspekten wie Mission, Strategie und Zielen, gefolgt von Bewertungen und Korrekturen.

Interne Integration - Wie lösen Mitglieder Probleme im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit?

- Etablierung einer einzigartigen Identität;
- Entscheidung, wer Mitglied der Gruppe ist und wer nicht;
- Entwickeln eines informellen Verständnisses für akzeptables und inakzeptables Verhalten sowie Unterscheidung von Freunden und Feinden;
- Entwickeln einer gemeinsamen Identität und einer kollektiven Verpflichtung.

(Schermerhorn et al., 2012)



1.1 Arten der Organisationskultur





1.2 Interne Integration (Zusammenarbeiten mit 50+)



- Mitarbeiter50+
 - Betonen Sie nachdrücklich die interne Integration
 - Sie sind sehr engagiert
 - Ein hohes Maß an organisatorischer Identität ausdrücken
 - Haben sich bereits bewährt
 - Sollten als eine wertvolle Ressource für Neankömmlinge betrachtet werden
 - Ihre KSA's (knowledge, skills and abilities = Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten) sind sehr wertvoll für die Betreuung jüngerer Menschen.
 - Sollten in die Entscheidungsfindung einbezogen werden
 - Sollten flexible Arbeitszeiten, reduzierten Arbeitsumfang, Teilzeitarbeit oder Jobsharing angeboten bekommen
 - Sind widerstandsfähiger gegenüber Veränderungen
 - Angebot von „Reverse Mentoring“

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

7



1.3 Subkulturen



- Subkulturen basieren auf **Werten**, die eher von einer Gruppe geteilt werden, als von einer Gesamtorganisation (Hitt et al., 2011, S. 469).
- Subkulturen werden innerhalb von Organisationen gebildet, weil ihre Mitglieder häufiger mit Personen in **Kontakt treten** als mit anderen Personen in der Organisation.
- Die Anwesenheit von **Subkulturen kann die Entwicklung und Verwaltung der Organisationskultur erschweren**.
- Starke Subkulturen finden sich häufig in Arbeitsgruppen, Teams und spezialisierten Projektgruppen. (leitende Angestellte, technische und professionelle Mitarbeiter, Top-Management).
- Subkultur kann als Ergebnis einiger anderer Aspekte entstehen, wie z. B. **Geschlecht, Rasse, Generation, Bildung, Religion, Familienstand** oder lokale Ähnlichkeiten (Schemerhorn et al., 2012).

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

8



1.3 Generationsunterschiede

- Generationsunterschiede können für die Bildung von unterschiedlichen Subkulturen innerhalb einer Organisation wichtig sein. Jede Generation ist durch unterschiedliche Eigenschaften charakterisiert.
- Am heutigen Arbeitsplatz sind die häufigsten Generationen die **jüngeren Baby-Boomer** (geb. 1955-1964), **Generation X** (geb. 1965-1981) und **Millennials oder Generation Y** (geb. 1982-2000) (Slocum und Hellriegel, 2011; Shirilla, 2015).
- Jede dieser Generationen hat unterschiedliche Arbeitsgewohnheiten, Ethiken und Kommunikationsfähigkeiten.
- Durch die unterschiedlichen Generationen innerhalb einer Organisation, insbesondere durch **die Nutzung verschiedener Aspekte der Technologie**, wird es notwendig sein, verschiedene Schulungen zu erstellen und anzubieten, um die Bedürfnisse und Unterschiede dieser Mitarbeiter-Gruppen zu adressieren.
- Die Ergebnisse der von Moss and Martins (2014) durchgeführten Studie zeigen, dass es signifikante Unterschiede in der Art und Weise gibt, in der Generationen bestimmte Dimensionen der Organisationskultur betrachten. Dabei werden **Generation X als eher zynisch** und **Generation Y als positiver, optimistischer oder sogar idealistisch**, charakterisiert.

Übung 1. Das Kultur-Quiz: Wie hoch ist die Anzahl (für a, b oder c) Ihres Unternehmens? (15 Min)

(verfügbar unter: <https://medium.com/the-mission/the-culture-quiz-how-high-does-your-company-score-8bfb3af6c146>)

Bitte kreuzen Sie die Antworten an, die am besten zu Ihrer Unternehmenskultur passen.

1. Sind Ihre Rekrutierungs-Prozesse effektiv, effizient und transparent?

- a) Wir stellen jeden ein, der durch die Tür kommt.
- b) Wir versuchen unsere Sorgfaltspflicht zu erfüllen, aber manchmal muss man aus den Kandidaten auswählen, die man gesehen hat.
- c) Menschen sind uns wichtig! Wir nehmen Einstellungen ernst. Deshalb achten wir besonders darauf, Menschen zu finden, die zu unseren Unternehmenswerten passen.

2. Wie würden Sie Ihre Onboarding-Prozesse charakterisieren?

- a) Sie meinen wie am Flughafen? Ich bin normalerweise in der Wirtschaft.....
- b) Wir trainieren Menschen für ihre Rollen und werfen sie dann den Wölfen vor.
- c) Wir gehen tief! Unsere Onboarding-Sitzungen sind darauf ausgerichtet, die Mitarbeiter darüber zu informieren, wer wir sind, was wir tun und wie sie zu uns passen.

3. Kommunizieren Sie Ihre Visionen, Werte und Ziele effektiv?

- a) Ich weiß nicht, was unsere Vision, unsere Werte oder Ziele sind.
- b) Ich denke die meisten Leute verstehen, was wir hier tun.
- c) Wir rufen unsere Vision, unsere Werte und Ziele von den Dächern! Noch besser ist, dass wir diese umsetzen. Unsere Mitarbeiter verstehen genau, wofür wir stehen und was wir erreichen wollen.

4. Verstehen die Mitarbeiter, wie sie selbst zu den Unternehmenszielen beitragen?

- a) Solange sie Geld verdienen, ist es egal.
- b) Wenn sie die Stelle haben, müssen sie die Stellenbeschreibung gelesen haben. Ist das nicht genug?
- c) Ohne jeden einzelnen Beitrag unserer Mitarbeiter könnten wir unsere Ziele nie erreichen - und wir sorgen dafür, dass sie es wissen.

5. Bietet Ihr Unternehmen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten?

- a) Definitiv nein. Das sollte in der eigenen Freizeit geschehen.
- b) Wenn Ihre Mitarbeiter hin und wieder einen Kurs besuchen wollen, unterstützen wir sie.
- c) Da können Sie drauf wetten – ob intern oder extern, - wir fördern und unterstützen die Entwicklung unserer Mitarbeiter sowohl beruflich als auch persönlich.

6. Wie organisieren Sie Ihre Belegschaft?

- a) Man kann Mitarbeitern nicht zutrauen, dass sie eigenständig Dinge erledigen.
- b) Wir versuchen, die Menschen allein zu lassen, wenn Sie ihre Arbeit erledigen. Normalerweise überprüfen wir die Arbeit.
- c) Wir glauben an situative Führung. Unsere Mitarbeiter sind kompetent und wir vertrauen ihnen, dass sie sich selbst führen - aber wir sind immer da, wenn sie uns brauchen.

7. Wie löst Ihr Führungsteam Konflikte?

- a) Konflikt? Lauf weg!
- b) Oh Mann, nicht schon wieder. Konfliktlösung ist ein notwendiges Übel.
- c) Wer hat gesagt, dass ein Konflikt eine schlechte Sache ist? Nehmen Sie diese Konflikte als Gelegenheit zum Lernen und gehen Sie diese direkt an!

8. Bieten Sie eine faire Vergütung an?

- a) Wie hoch ist der Mindestlohn? Ja, das klingt gut.
- b) Wir versuchen wettbewerbsfähig zu sein, aber wir scheuen keine niedrigen Lohnangebote.
- c) Es geht nur um die Vorteile. Wir bieten wettbewerbsfähige Gehälter, flexible Vorteile und Gewinnbeteiligungsmöglichkeiten.

9. Investieren Sie in Teambuilding-Events?

- a) Unser Motto ist nur Arbeit, kein Spiel.
- b) Zählt die jährliche Weihnachtsfeier?
- c) Unsere Partys sind eine Bombe! Wir veranstalten regelmäßig Team-Events, sowohl in den Büros als auch außerhalb.

10. Neigen die Menschen dazu, lange im Unternehmen zu bleiben?

- a) Ich lerne nicht einmal mehr den Namen der Leute.
- b) Normalerweise halten sie es für ein oder zwei Jahre aus, aber dann ziehen die meisten Leute weiter.
- c) Sobald Menschen unserer Familie beitreten, ist es schwer, sich zu verabschieden. Viele unserer Mitarbeiter sind seit 3-10 Jahren bei uns.

11. Unterstützt Ihr Unternehmen die Work-Life-Balance?

- a) Arbeit sollte dein Leben sein.
- b) Wir erkennen an, dass Menschen ihr eigenes Leben haben, aber Arbeit steht an erster Stelle.
- c) Wir betrachten es nicht als Arbeit versus Leben - es ist alles Leben, und das Gleichgewicht ist für uns absolut keine Verhandlungssache. Längere Ferien und flexible Arbeitszeiten sind hier durchaus selbstverständlich.

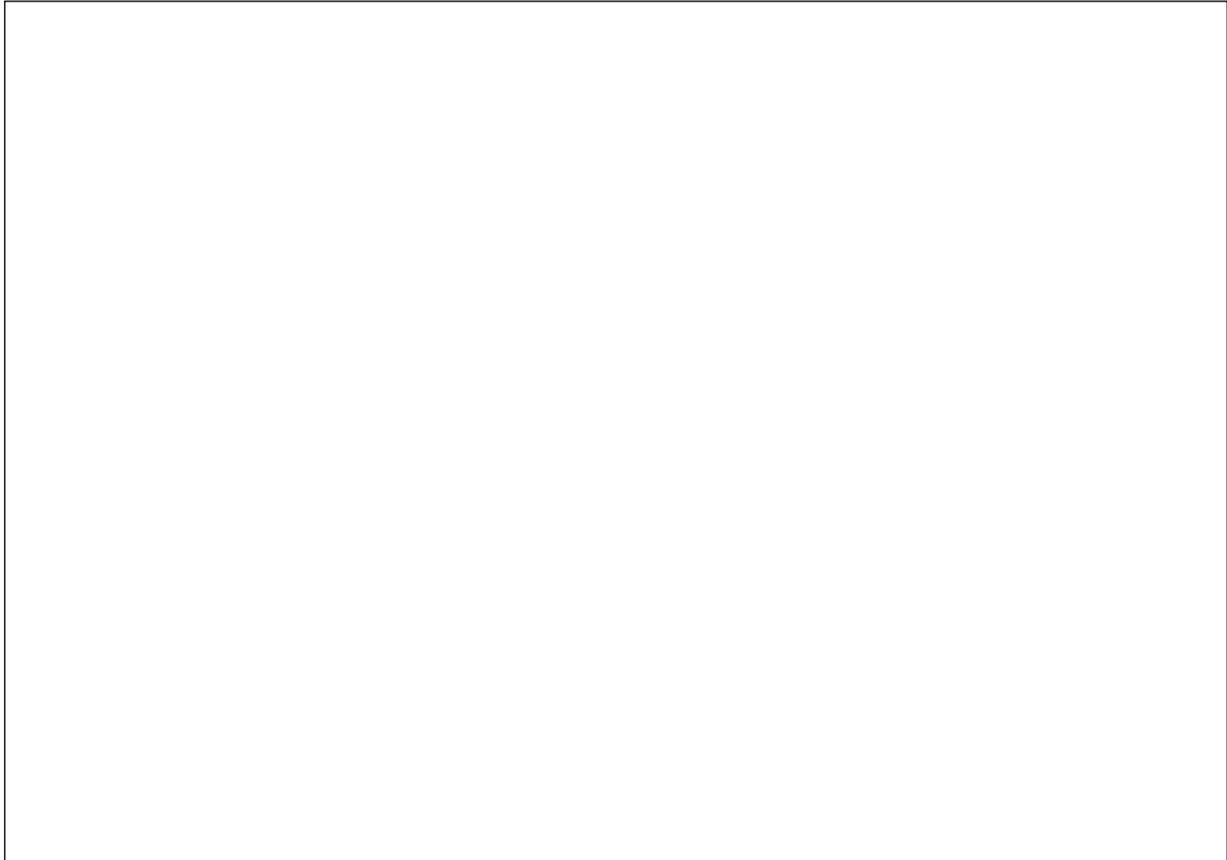
12. Wie würden Sie die Energie in Ihrem Büro beschreiben?

- a) Stumpf - wir sind alle nur wegen des Gehaltschecks hier.
- b) Fokussiert - wir haben ein Ziel und arbeiten hart daran, es zu erreichen.
- c) Kollaborativ - wir teilen unsere Leidenschaft, unsere Ziele zu erreichen, und wir sind begeistert, als Team hart zu arbeiten!

| | | |
|---|--|--|
| <p>Wenn Sie hauptsächlich a haben:</p> <p><i>Ihrem Unternehmen fehlt es vollkommen an einer gesunden Kultur.</i></p> <p>Von Mikromanagement über Überarbeitung bis hin zu mangelndem Unternehmensfokus - kein Wunder, dass sich die Mitarbeiter zurückziehen, bevor sie ihre Probezeit beendet haben. Um Ihr Unternehmen zu verändern, müssen Sie mehr Zeit in die Entwicklung und das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter investieren. Im Gegenzug werden sie eher bereit sein, die Arbeit zu übernehmen.</p> | <p>Wenn Sie hauptsächlich b haben:</p> <p><i>Ihre Kultur ist stark genug, um die Mitarbeiter zufrieden zu stellen - aber es ist nicht wahrscheinlich, dass sie langfristig an Bord bleiben.</i></p> <p>Während Ihre Ziele klar sind und Sie versuchen, Chancen für Ihre Mitarbeiter zu schaffen, ist die Unterstützung nur dann gegeben, wenn Ihre Mitarbeiter darum bitten. Sie machen es besser als viele andere Unternehmen da draußen, aber Sie könnten ein paar Optimierungen gebrauchen, um Sie von anderen abzuheben.</p> | <p>Wenn Sie hauptsächlich c haben:</p> <p><i>Ihre Kultur ist der Goldstandard für Unternehmen.</i></p> <p>Sie sind sich darüber im Klaren, wer Sie als Unternehmen sind, und weigern sich, Kompromisse bei Ihren Werten, Zielen und Visionen einzugehen. Sie motivieren Leute, so dass diese gerne zur Arbeit kommen, und gerne arbeiten. Sie investieren in Ihre Unternehmenskultur (innerhalb und außerhalb der Arbeit) - und deshalb sind Ihre Mitarbeiter begeistert, Ihre Ziele im Team zu erreichen.</p> |
|---|--|--|

Fragen zur Diskussion:

1. *Vergleichen und diskutieren Sie Ihre Punktzahl mit der Punktzahl anderer Teilnehmer.*
2. *Sind Sie mit Ihrer Punktzahl zufrieden/überrascht?*





2. Motivation

- **Motivation** ist definiert als Kräfte innerhalb eines Individuums, unter Berücksichtigung der Richtung, des Niveaus und der Persistenz einer Person am Arbeitsplatz.
 - **Richtung** bezieht sich auf die Wahl eines Individuums, wenn ihm eine Anzahl möglicher Alternativen präsentiert wird (z. B. ob Qualität, Quantität oder beides bei der Arbeit verfolgt werden soll).
 - **Niveau** bezieht sich auf den Einsatz, den eine Person zeigt (z. B. sehr viel oder sehr wenig).
 - **Persistenz** bezieht sich auf die Zeitdauer, die eine Person für eine bestimmte Aktion aufwendet (z. B. weiter versuchen oder aufzugeben, wenn etwas schwierig zu erreichen ist) (Schermerhorn et al., 2012).
- Mehrere Theorien bieten Motivationserklärungen. Die meisten können in zwei Gruppen unterteilt werden: Inhaltstheorien und Prozesstheorien.
- Wichtige **inhaltliche Theorien** sind: Hierarchie der Bedarfstheorie, erworbene Bedarfstheorie und Zwei-Faktor-Theorie.
- Wichtige **Prozesstheorien** sind: Erwartungstheorie, Equity-Theorie und Zielsetzungstheorie.

Theorie der Hierarchie der Bedürfnisse

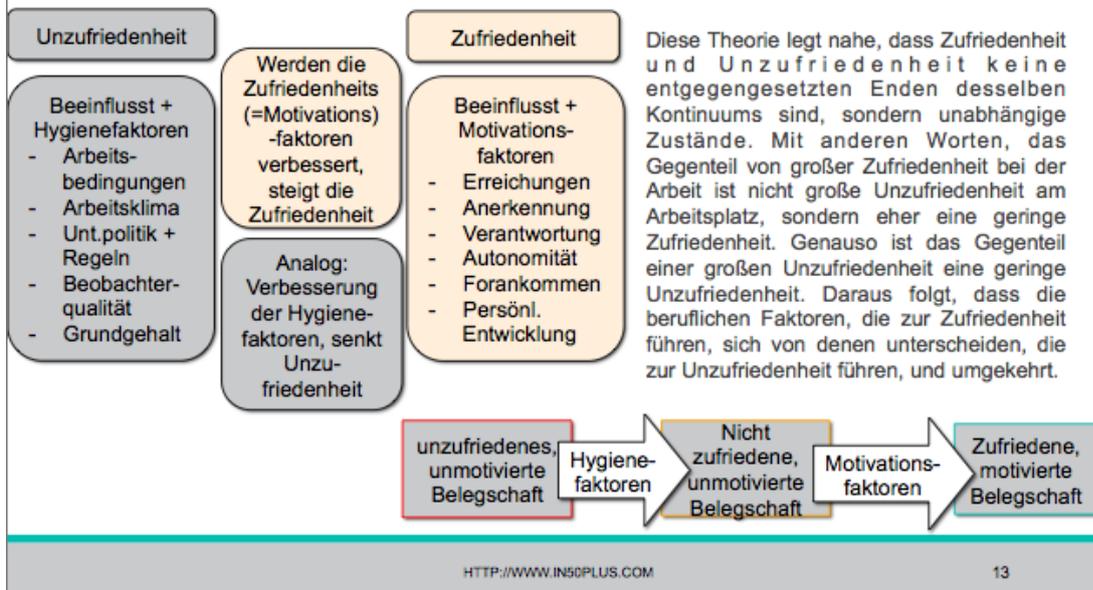
von Abraham Maslow

- Eine der beliebtesten Motivationstheorien.
- Laut Maslow werden Menschen von dem Wunsch motiviert, bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen.
- Im Allgemeinen müssen untergeordnete Bedürfnisse im Wesentlichen erfüllt sein, bevor übergeordnete Bedürfnisse wichtig werden.





Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg



Erwartungstheorie von Victor Vroom

Die Motivation zur Arbeit hängt von dem Verhältnis zwischen den drei Erwartungsfaktoren ab.

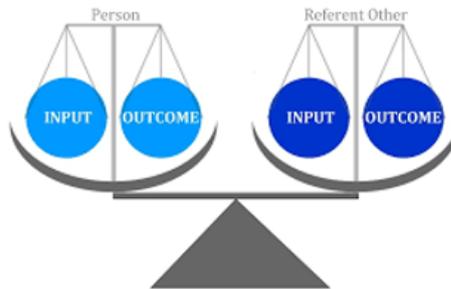




Equity-Theorie

von John Adams

- Der Einzelne wird durch Fairness motiviert, und wenn er Ungleichheiten bei den Input- oder Output-Verhältnissen zwischen seiner selbst und seiner Referenzgruppe feststellt, wird er versuchen, seinen Input anzupassen, um seine wahrgenommene Fairness zu erreichen.
- Eine Person, die wahrnimmt, dass sie oder er im Vergleich zu anderen unfair behandelt wird, wird motiviert, auf eine Weise zu handeln, die die wahrgenommene Ungleichheit verringert, durch:
 - Änderung des Arbeitseinsatzes, indem er/sie sich weniger um die Arbeit kümmert;
 - Änderung der erhaltenen Anerkennung durch Bitten um eine bessere Behandlung;
 - Änderung der Vergleichspunkte, damit die Dinge besser erscheinen;
 - Veränderung der Situation durch Kündigung (Schermerhorn et al., 2012).

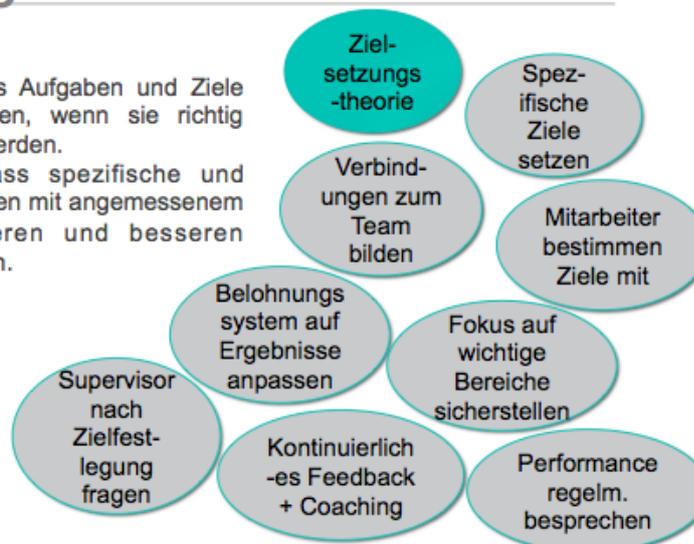


Zielsetzungstheorie

von Edwin Locke

- Grundvoraussetzung ist, dass Aufgaben und Ziele sehr motivierend sein können, wenn sie richtig festgelegt und gut verwaltet werden.
- Diese Theorie besagt, dass spezifische und anspruchsvolle Ziele zusammen mit angemessenem Feedback zu einer höheren und besseren Aufgabenausführung beitragen.

Zielsetzung
Spezifisch
Messbar
Attainable, erreichbar
Relevant
Time-bound, zeitgebunden



Übung 2. Motivation der Erwachsenen50+ (15 Min)

Nach den vorgestellten Theorien der Motivation und Ihres Wissens und Ihrer Erfahrung: Definieren Sie Motivationsfaktoren, die für Mitarbeiter50+ und zukünftige Mitarbeiter50+ relevant sein könnten.



3.1 Führung

- Die „Oxford English Dictionary“ definiert Führung als Maßnahmen, eine Gruppe von Menschen oder eine Organisation anzuleiten, oder die Fähigkeit, dies zu tun.
- Daft und Marcic (2001, S.168) stellten fest, dass Führung dazu dient, Mitarbeiter zu motivieren, neue Verhaltensweisen anzunehmen und bei einigen Strategien neue Werte und Einstellungen zu vermitteln.
- House et al. (2004, S. 15) betrachten Führung als die Fähigkeit eines Einzelnen, andere (seine Anhänger) zu beeinflussen, zu motivieren und dazu zu befähigen, einen Beitrag zur Wirksamkeit und zum Erfolg der Organisation zu leisten, derer sie angehören.
- Führung ist ein Prozess, in dem andere beeinflusst werden und ein Prozess, innerhalb dessen individuelle und kollektive Bemühungen ermöglicht werden, um gemeinsame Ziele zu erreichen (Yukl, 2006).
- Führung ist ein Prozess sozialen Einflusses, bei dem der Führende die freiwillige Beteiligung von Untergebenen anstrebt, um Organisationsziele zu erreichen (Omolayo, 2007).
- Führung ist der Prozess, andere dazu zu inspirieren, hart zu arbeiten, um wichtige Aufgaben zu erfüllen. (Schermerhorn, 2008).



3.1 Führung

Alle Definitionen von Führung haben vier Gemeinsamkeiten:

- Führung ist ein Prozess zwischen einem Führer und Anhängern;
- Führung beinhaltet sozialen Einfluss;
- Führung findet auf mehreren Ebenen in einer Organisation statt (Führung umfasst Mentoring, Coaching, Inspiration und Motivation auf individueller Ebene; Führungskräfte bilden Teams, schaffen Zusammenhalt und lösen Konflikte auf Gruppenebene; schließlich schaffen Führungspersönlichkeiten Kultur und bewirken organisatorische Veränderungen);
- Führung konzentriert sich auf die Erreichung von Zielen.

(Northouse, 2007)

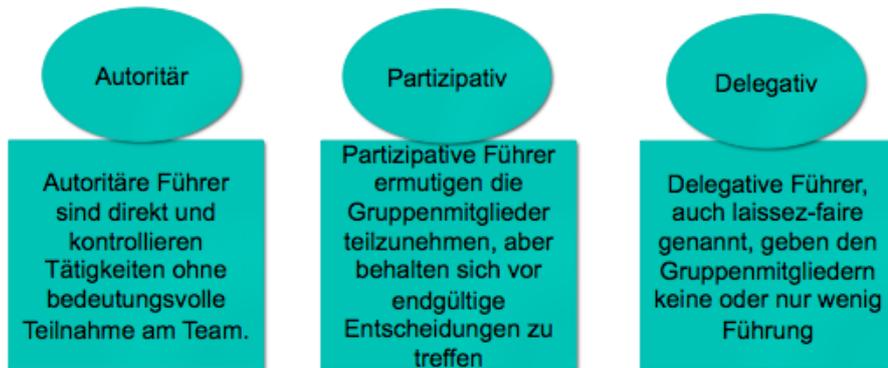


3.2 Führungsstile

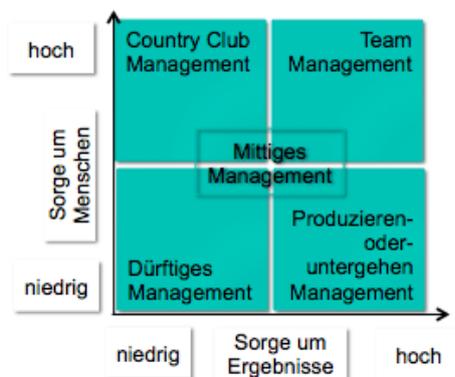
- Führungsstil ist die Art und Weise, wie man Anweisungen gibt, Pläne umsetzt und Menschen motiviert.
- Der von Einzelnen verwendete Stil basiert auf einer Kombination ihrer **Überzeugungen**, **Werte** und **Präferenzen** sowie der **Organisationskultur** und -normen, die einige Stile fördern und andere ablehnen.
- Man kann also sagen, dass es so viele Führungsstile gibt, wie es Führungskräfte gibt.



3.2 Lewins Führungsstil



3.2 Das Blake Mouton Management-Raster



3.2 Likerts Führungsstil

| | |
|--|---|
| <p>Ausbeuterisch autoritär</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basiert auf einseitiger Kommunikation • Entscheidungsfindung ist zentralisiert • Basiert auf Drohung und Angst | <p>Wohlwollend autoritär</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es gibt einseitige Kommunikation • Entscheidungsfindung ist zentralisiert • Basiert auf Be- bzw. Entlohnung |
| <p>Beratende Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es gibt zweiseitige Kommunikation, aber Kommunikation nach oben ist begrenzt • Basiert auf angemessene Ent- bzw. Belohnung • Entscheidungsfindung ist begrenzt und dezentralisiert | <p>Beteiligende Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dieser Stil basiert auf Gruppenbeteiligung • Es gibt eine zweiseitige Kommunikation • Entscheidungsfindung ist dezentralisiert |

Quelle: Likert's 1967 leadership style

3.2 Transaktionales VS - formale Führung

| Transaktionale Führung | Transformative Führung |
|--|--|
| Der Leitung ist die Verbindung zwischen Aufwand und Belohnung bewusst | Die Leitung weckt Emotionen in ihren Mitgliedern, um sie zu motivieren und in der Organisation zu handeln (Austausch-Beziehung) |
| Die Leitung reagiert auf Anliegen; ihre Hauptorientierung gilt aktuellen Anliegen | Die Leitung ist proaktiv und verfasst neue Erwartungen gegenüber seiner Mitglieder |
| Die Leitung bezieht sich auf gängige Anreize, Belohnung, Bestrafung und Sanktionen um ihre Mitglieder zu kontrollieren | Die Leitung zeichnet sich durch seine Inspirationskapazität und individuelle Berücksichtigung aus, sowie intellektuelle Stimulation und idealer Einfluss |
| Die Leitung motiviert ihre Mitglieder Ziele zu setzen, und versprechen Belohnung für erwünschte Handlungen und Leistungen | Die Leitung schafft Lernmöglichkeiten für die Mitglieder, welche sie motiviert und stimuliert, auch um Probleme zu lösen |
| Die Leitung ist abhängig von der Macht des Vorgesetzten, um die Unterstellten für die Vereinbarung erfolgreich fertigzustellen | Die Leitung hat gute Visionen, rhetorische und Führungs-fähigkeiten, um emotionale Bindungen zwischen den Mitgliedern zu schaffen |
| Die Leitung nutzt oft technisches Wissen um Wandel bzw. den Veränderungsprozess festzulegen | Die Leitung sucht nach anpassungsfähigen Lösungen, um Herz und Verstand vom Veränderungsprozess zu begeistern |





3.2 Führungsstil für Mitarbeiter50+

Charakteristika der Mitarbeiter50+ sollten für die Wahl eines geeigneten Führungsstils beachtet werden (Yu & Miller, 2005):

| Arbeitswerte | Arbeitseinstellungen | Arbeitserwartungen |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| Hart arbeiten | Beförderung | Vergütung in Form von |
| Loyalität gegenüber dem Mitarbeiter | Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber | Geld & Anerkennung |
| Teamarbeit | Balance zwischen Arbeit und Familie | Arbeitsplatzsicherheit |
| Befehlskette | Beständigkeit und Rhythmus | Liberal |
| Wunsch an das Management | Formalität | Gefühl des Anspruchs |
| Technische Herausforderungen | Engagement | Äußerst |
| | Korporative Bevormundung | wettbewerbsorientierte Arbeit |
| | | Sukzessive Förderung |
| | | Autorität |
| | | Mitarbeiter |

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25

Übung 3. Diskussion (18 Min)

1. Beschreiben Sie einen geeigneten Führungsstil für Mitarbeiter50+, der auf individuellen Arbeitseigenschaften basiert.
2. Gibt es einen Zusammenhang zwischen Motivationsfaktoren und Führungsstil für Mitarbeiter50+?
3. Sollten Motivationsfaktoren in die Wahl des Führungsstils einbezogen werden und in welcher Weise?



4.1 Leistungsbewertung für Mitarbeiter50+

- Ein Arbeitgeber muss abschätzen, ob es vorteilhafter ist, **das Leistungssystem anzupassen** oder ob sich der Arbeitnehmer anpassen soll (Bird, 2014).
- Ältere Arbeitnehmer sollten **faire** Leistungsstandards erhalten. Die Leistungsziele für ältere Mitarbeiter können nicht immer unter den gleichen Bedingungen angewendet werden und können durch das **Alter des Mitarbeiters** beeinflusst werden.
- Ältere Arbeitnehmer sind genauso **motiviert** wie jüngere Arbeitnehmer; **beschäftigen sich** bewusster mit der Ausführung; sollten die **gleichen Möglichkeiten** haben, zur Zielerreichung beizutragen; sollten **Zugang zu Weiterbildung** haben; Möglichkeit **altersgemischter Arbeitsteams** (Vasconcelos, 2015; Zwick et al., 2013).

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

27



4.2 Belohnungssystem für Mitarbeiter50+

- Eine Belohnung wird vom Empfänger als wünschenswerter Anreiz empfunden und als Folge einer Aktion zugestanden. Um einen Anreiz als positiv wahrzunehmen, muss die Belohnung die Bedürfnisse eines Empfängers erfüllen.
- Da jeder Mitarbeiter unterschiedliche Bedürfnisse hat, gibt es keine generelle Wunschbelohnung für alle Mitarbeiter.
- Um ein motivierendes Belohnungssystem zu entwickeln, sollte ein hohes Maß an intrinsischer Entschädigung mit traditionellen Maßnahmen der extrinsischen Entschädigung kombiniert werden (McCoy, 2012).
- Zuzüglich zu monetärer Belohnung, verlangen Mitarbeiter zunehmend verschiedenartige Belohnungen und die Wahl der Belohnung.

Übung 4. Diskussion

Welche Vergütungen würden Sie in einen Cafeteria-Leistungsplan für Mitarbeiter50+ einschließen?

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

28

Übung 4. Diskussion (7 Min)

Welche Vergütungen würden Sie in den Cafeteria-Modell-Leistungsplan für Mitarbeiter 50+ aufnehmen?



Zusammenfassung

- PM 1: Organisationskultur im Sinne der Integration älterer Mitarbeiter in die Belegschaft aufgrund von Generationsunterschieden.
- PM 2: Angemessene Führungsstile für ältere Mitarbeiter entsprechend ihrer Charakteristika.
- Rat 1: Wahl der richtigen Motivation aufgrund von Motivationstheorien und Bedürfnissen älterer Mitarbeiter.
- Rat 2: Wichtige Belohnungselemente für ältere Mitarbeiter aufgrund ihres Alters.

Modul 4: Fallstudie 3 Optimale Förderung für 50+ am Arbeitsplatz (15min)



| | |
|----------------------------|---|
| Name | Herr Muster |
| Geburtsdatum | xx.xx.1955 |
| Wohnsitz | Hessen (westdeutsches Bundesland) |
| Höchster Bildungsabschluss | Ausbildung zum technischen Werkzeugmacher Mit kontinuierlicher Master-Qualifizierung |
| Familienstand | Verheiratet, keine Kinder |
| Beschreibung | <p>Herr Muster absolvierte das Gymnasium und eine Lehre in der Nähe seiner Heimatstadt. Nach der Lehre arbeitete er fünf Jahre lang als gelernter technischer Werkzeugmacher. Danach begann er eine berufsbegleitende Fortbildung als Meister im selben Beruf, welche er mit sehr guten Ergebnissen abschloss.</p> <p>Seit Beginn seiner Ausbildung im Jahr 1970 ist er kontinuierlich im gleichen Unternehmen beschäftigt. Von 1985 bis heute ist er Leiter des Werkzeugbaus.</p> <p>Der Arbeitgeber und die Führungskräfte schätzen seine fachliche Kompetenz sehr. Dennoch hat er zunehmende Schwierigkeiten, altersgerecht mit Auszubildenden und jüngeren Fachkräften/Kollegen umzugehen. Sein Führungsstil ist mehr und mehr direktiv (bestimmend). Die Fluktuationszahlen in seiner Abteilung steigen, was aufgrund des Fachkräftemangels ein erschwerender Faktor ist. Er ist nicht offen für Gespräche zu dieser Frage. Stattdessen verweist er auf die guten Leistungskennzahlen in seiner Abteilung.</p> <p>Der Bereichsleiter hatte im vergangenen Jahr mehrere erfolgreiche Gespräche mit ihm. Da keine zufriedenstellende Lösung gefunden wurde, wurde der Personalbereich gebeten, eine für alle Beteiligten geeignete Lösung zu finden.</p> |
| Problemstellung | Offenes Problem: Welche Lösungswege halten Sie für sinnvoll? |

Fallstudie 3 Optimale Förderung von 50+ am Arbeitsplatz

Modul 4: Fallstudie 4 Altersgerechte Leistungssteigerung (15min)

| | |
|-------------------------------|---|
| Name | Frau Anna Nowak |
| Geburtsdatum und -ort / Alter | 22. Mai 1961 in Kattowitz |
| Wohnsitz | Katowice, Woiwodschaftsstadt Schlesien Region |
| Höchster Bildungsabschluss | Masterstudium Finanzen und Rechnungswesen an der Wirtschaftsuniversität, das parallel zur Vollzeitbeschäftigung absolviert wurde. |
| Familienstand | verheiratet, ihr Mann ist bereits im Ruhestand, 2 erwachsene Kinder leben allein. |
| Beschreibung der Situation | <p>Anna begann ihre berufliche Laufbahn als Buchhalterin im Alter von 19 Jahren direkt nach ihrem Abitur. Seitdem ist sie immer mit buchhalterischen, finanzwirtschaftlichen und controllingbezogenen Aufgaben betraut, die sie interessant findet und inzwischen routiniert ausführt.</p> <p>Das Unternehmen selbst hat sich in den letzten 35 Jahren stark verändert und sich von einem staatlich anerkannten Unternehmen zu einem 100%igen privates Unternehmen entwickelt. In den letzten Jahrzehnten hat das Unternehmen mehrere Umstrukturierungen umgesetzt, darunter Gruppenentlassungen und andere Initiativen zur Optimierung der Mitarbeiterzahl. Dank ihres Engagements und ihrer Einsatzbereitschaft war Anna immer eine leistungsstarke Mitarbeiterin, was zu einem stabilen zukünftigen Wachstum des Unternehmens beitrug.</p> <p>In der Vielfalt der verschiedenen Change-Management-Initiativen in den letzten 5 Jahren hat sich gezeigt, dass Anna sich besser an die neue Realität anpassen muss, in der Englischkenntnisse ein Muss sind. Die neuen Projekte erfordern Flexibilität, die Übernahme komplexer Aufgaben, die Fähigkeit, in einem multikulturellen Umfeld zu arbeiten und die schnelle Reaktion auf interne Kundenwünsche, um fachliche Kompetenz zu demonstrieren.</p> <p>Anna fühlt sich jetzt nicht wohl dabei, diese neuen Herausforderungen anzunehmen. Besonders vermisst Sie die Eigeninitiative, um den Anforderungen der internen Kunden gerecht zu werden. Sie geben den Vorgesetzten ein negatives Feedback über Annas Leistung und beschweren sich sowohl über die Qualität als auch über die pünktliche Lieferung ihrer Dienstleistung.</p> |
| Problemstellung | <p>Die Vorgesetzte von Anna will ihr Potenzial und ihre Leistung freisetzen, damit sie sich auf die Ziele konzentriert und mehr zu den neuen Projekten beiträgt.</p> <p>Anna will bis zur Pensionierung in ihrer jetzigen Position bleiben und aufgrund der langjährigen Erfahrung im Unternehmen ein höheres Gehalt erhalten.</p> |

Fallstudie 4 Altersgerechte Leistungssteigerung

MODUL

**Wissens- und
Informations
management**

5

Arbeitsbuch der Lernenden

| Name des Moduls | Arbeitsaufwand | Handbuch | Trainerleitfaden |
|---|----------------|----------|------------------|
| 5. Wissens- und Informationsmanagement | 120 Min | S. 88 | S. 47 |

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind Sie in der Lage, geeignete Methoden zur Wissenssicherung und Informationsvermittlung unter Einsatz von Technik unter Berücksichtigung der Merkmale der Zielgruppen (Mitarbeiter50+, Mitarbeiter im Übergang, Arbeitslose50+) anzuwenden.

Sie lernen etwas über:

- Wissensmanagement-Techniken zur Lokalisierung, Erfassung, Nutzung, Erstellung und Übertragung von Informationen im Unternehmen angemessen zu verstehen (in Übereinstimmung mit der Geschäfts- und Lernkultur).
- Vorbereitung der Mitarbeiter50+ / Arbeitslosen50+ auf die selbständige und effektive Erfassung, Verwaltung und den Austausch von Informationen, insbesondere für Prozesse am Arbeitsplatz und bei der Arbeitssuche.
- Erläuterung der förderlichen und hinderlichen Kriterien eines proaktiven Wissensmanagements und der Informationsvermittlung.
- Bewertung der Kriterien für ein gutes Wissensmanagement in einer altersgerechten Organisation.
- Anwendung verschiedener Instrumente zur Förderung eines effektiven Informationsmanagements und der Informationsvermittlung in der Praxis.
- Älteren Erwachsenen zeigen, wie sie Informationen auf nützliche Weise auf das professionelle Handeln und Lernen anderer übertragen können.

Schlüsselwörter dieses Moduls:

Information, Wissen, Wissensmanagement, Wissen lokalisieren, Wissen erwerben, schaffen, entwickeln, übertragen, Wissen nutzen, Wissen sichern, Wissen erhalten, lebenslanges Lernen, Lernstrategien.

Einführungsübung

Übung 1a. Brainstorming (5 Minuten)

Bitte beantworten Sie die beiden folgenden Fragen:

Was bedeutet Wissen für Sie?

Welche entscheidenden Elemente deckt das Wissensmanagement ab oder sollte es abdecken?



Überblick

1. Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation
2. Wissensmanagement in einer Organisation
 - 2.1 Methoden und Prozesse
 - 2.2 Die vier Stufen des QM-Prozesses
3. Wissen innerhalb einer Organisation auffinden
4. Wissen erwerben, schaffen, entwickeln und transferieren
5. Die Verwendung von Wissen in einer Organisation
6. Einsatz von Technologien zur nachhaltigen Sicherung von Wissen
7. Erhalt von Wissen in einer Organisation
 - 7.1 Wie werden Informationen und Wissen gespeichert und gesichert?
 - 7.2 Wie wird eine funktionierende Alumni-Organisation organisiert?

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

5



1. Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation

Wissen ist eine wichtige Determinante für Veränderungen, die sich auf dem Arbeitsmarkt vollzieht.

Der Wettbewerbsvorteil von Unternehmen basiert auf dem Wissen der Mitarbeiter. Ein Unternehmen mit umfangreichen Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen gewinnt den Wettbewerb.

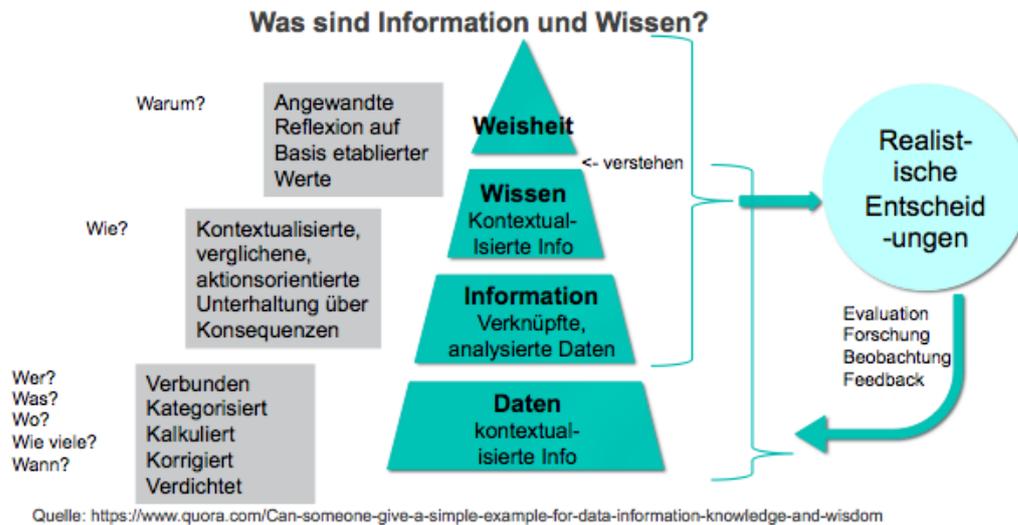
- Wissen ist neben den Fähigkeiten und Kompetenzen ein wesentlicher Bestandteil des beruflichen Funktionierens einer Person.
- Die Nachfrage nach hochqualifizierten Mitarbeitern mit einem gewissen Wissensstand ist systematisch gestiegen.
- Insbesondere für Mitarbeiter, die bereit sind, ihre Qualifikationen zu verbessern, wechseln in andere Wirtschaftsbereiche und reagieren flexibel auf Veränderungen.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

6



1. Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation



HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

7



1. Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation

Wissenskategorien

| | |
|---|---|
| <p>Wissen Was Bezieht sich auf typisches formales und kodiertes Wissen</p> | <p>Wissen Wie Bezieht sich auf Fähigkeiten, um bestimmte Aufgaben oder Tätigkeiten auszuführen: meistens der Kompetenzen von Mitarbeitern.</p> |
| <p>Wissen Warum Bezieht sich auf Rechte der Natur, der Organisation, des menschlichen Verstand oder der Gesellschaft</p> | <p>Wissen Wer Bezieht sich auf das Wissen über Spezialisten, wer bestimmtes Wissen hat, sowie den Umfang dessen oder derer Wissen und Kompetenz, um Wissen zielgerecht zu transferieren.</p> |

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

8



1. Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation

- Um den Prozess des Wissensmanagements zu planen und umzusetzen, gibt es auch die Bereiche:
 - explizites Wissen und
 - implizites Wissen (Kowalczyk, Nogalski, 2007).



Planning and Implementation
- Knowledge Management



2.1 Strategien, Methoden und Prozesse zur Sicherung von Wissen

Wissensmanagement ist verbunden mit:

- organisatorischem Lernen,
- der Umwandlung von Einzel- in Kollektivwissen.

(Zajęc, 2014)

Folgendes ist wichtig zu entwickeln:

- geeignete Techniken zur Erleichterung der Prozesse im Zusammenhang mit dem Erwerb, der Übertragung, dem Transfer und der Suche nach organisatorischem Wissen;
- das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters - einschließlich klassifiziertem Wissen.



2.1 Strategien, Methoden und Prozesse zur Sicherung von Wissen

Wissensmanagement dient der Umsetzung einer von der Organisation vereinbarten Strategie. Es ist jedoch möglich, darauf hinzuweisen, dass Organisationen im Allgemeinen versuchen,

- interne Wissensressourcen zu nutzen,
- sowie externen Wissensressourcen nachzugehen und diese zu absorbieren,
- günstige Bedingungen zu schaffen, denen sich alle Beteiligten des Entscheidungsprozesses gegenüber verpflichtet fühlen. Damit wird Wissen geschaffen und vorhandene Wissensressourcen geteilt.

(Kisielnicki 2004)

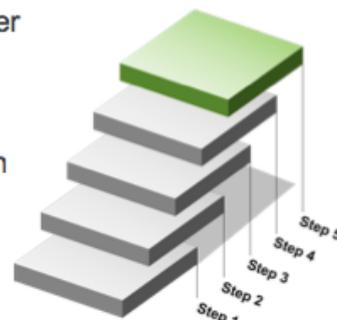
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

11



2.2 Ausgewählte Schritte von Wissensmanagementprozessen

- **Schritt 1:** Identifikation und Lokalisierung des Wissens innerhalb einer Organisation
- **Schritt 2:** Wissen erwerben, schaffen, entwickeln und transferieren innerhalb einer Organisation
- **Schritt 3:** Die Verwendung von Wissen in einer Organisation
- **Wichtige Frage:** Wie kann man Informationen oder Wissen verbreiten und deren häufige Verwendung im Unternehmen sicherstellen?



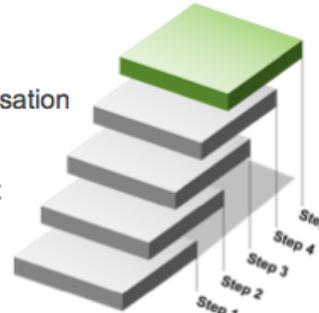
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12



2.2 Ausgewählte Schritte von Wissensmanagementprozessen

- **Schritt 4:** Einsatz von Technologie für eine nachhaltige Wissenssicherung
- **Wichtige Fragen:**
 - Wie verbindet man Personen50+ mit digitalen Plattformen?
 - Wie motiviert man Personen50+ im allgemeinen und in Richtung IT-Veränderungen, Arbeitseinstellungen?
- **Schritt 5:** Das Erhalten von Wissen in einer Organisation
- **Wichtige Fragen:**
 - Wie werden Informationen und Wissen gespeichert und gesichert?
 - Wie kann man eine funktionierende Alumni-Gemeinschaft organisieren?



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

13

2. Wissensmanagement in der Organisation

Übung 1b. (10 Min)

- *Besprechen Sie die Ergebnisse in Übung 1a. unter Berücksichtigung des Inhalts der Folien zuvor.*

+



3. Wissen innerhalb einer Organisation lokalisieren

Aus Mitarbeiter Sicht ist es wichtig, die vorhandene Wissensressourcen innerhalb eines Unternehmens zu identifizieren.

Das Ziel der Wissensidentifikation ist (Jędrych, 2016; Zhunge 2006, S. 571-592):

- die Lokalisierung von Wissens- und Know-how-Bereichen, die von verschiedenen Arbeitnehmergruppen, einschließlich der Mitarbeiter50+, beherrscht werden;
- Bestimmen vorhandener und wichtiger Wissensressourcen, die in der Organisation erhalten bleiben sollten;
- Ermittlung von Lücken zwischen Wissensressourcen und organisatorischen Bedürfnissen zur Festlegung von Schritten zum Beseitigen der Lücken;
- Ermittlung effektiver Wege des Wissenstransfers für die Organisation.

3. Lokalisierung von Wissen innerhalb einer Organisation

Übung 2. Gruppenarbeit (10 Min)

Welche Tools verwenden Sie oder empfehlen Sie, um Wissen in Ihrem Unternehmen zu lokalisieren?



3. Wissen innerhalb einer Organisation lokalisieren



Tools zur Ermittlung interner Wissensquellen, einschließlich des Wissens der Mitarbeiter50+ (siehe Jędrych, 2016):

- Individuelle Analyse von Mitarbeiterfähigkeiten,
- Eine Liste mit Daten über interne Experten, die das Lokalisieren von Fachwissen erleichtert,
- Wissenszuordnungen,
- Karten mit Informationsquellen und
- Wissensmatrizen.



3. Wissen innerhalb einer Organisation lokalisieren

Organisatorisches Wissen wird in Netzwerken und Beziehungen, in ungeschriebenen Verhaltensregeln und in gemeinsamen Werten gespeichert. Daher ist es notwendig verfügbare Quellen kollektiven Wissens ausfindig zu machen:

- Kompetenzmatrizen,
- Bisherige erworbene Erfahrungen der Mitarbeiter und Teams bei organisatorischem Wandel,
- Netzwerk-Analysen,
- Organisations-Wissenskarten, die es ermöglichen Quellen der wichtigsten Wissensressourcen zu ermitteln.



4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

Erwerb und Entwicklung von Wissen ist durch eine Reihe verschiedener formaler und informeller Methoden möglich (Klaus & Nowak, 2013, S. 875):

Zu den formellen Maßnahmen gehören u.a.:

- Schulungen,
- Workshops,
- Briefing,
- E-Learning.

Zu den informellen Maßnahmen gehören u.a.:

- Lernen durch Erfahrung,
- Diskussion, Meinungsaustausch, thematische Portale,
- Mentoring,
- Coaching.



4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

Aufgrund von Erfahrung und praktischem Wissen spielen Mitarbeiter50+ eine wichtige Rolle bei der Wissensschaffung.

Sie können wichtige Funktionen ausführen, wie z.B.:

- Einen hauseigenen Berater,
- Einen Experten,
- Benchmarks.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

20



4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

- Andere wichtige Prozesse des Wissensmanagements sind die Weitergabe und Verbreitung von Wissen.
- Der Zweck des Wissenstransfers ist das Angehen der Wissensanforderungen der Organisation.
- Es geht nicht darum, allen Mitarbeitern das gesamte Wissen zur Verfügung zu stellen, sondern einer Auswahl an Mitarbeitern, um ein effizientes Funktionieren der Organisation sicherzustellen.
- Diese Auswahl kann eine Informationsüberlastung verhindern.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

21



4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

Personalverantwortliche und Spezialisten spielen eine wichtige Rolle bei der Auswahl von Wissen. Sie überwachen und fordern spezifisches Wissen in verschiedenen Mitarbeitergruppen und bieten mögliche Transferwege und Entwicklungsmöglichkeiten. Dies kann z.B.

- „Expertengruppen“, „Oxford-Debatten“, thematische Konferenzen, informelle Treffen beinhalten.

Mitarbeiter50+ können eine besondere Rolle im Prozess des Wissenstransfers und der Verbreitung spielen, als:

- Mentoren oder interne Lehrer
- Verteiler (Diffusoren).

4. Erwerb, Schaffung, Entwicklung und Transfer von Wissen

Übung 3. Gruppenarbeit (10 Min)

3a. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen.

- Welche Rolle spielen Mitarbeiter50+ in einem Unternehmen, um den Wissenstransfer zu unterstützen?
- Wie können sie zum Wissensaustausch ermutigt werden?
- Welche Methoden und Werkzeuge machen es für Mitarbeiter50+ einfacher Wissen zu teilen und zu sichern, welches häufig verwendet wird.

3b. Diskussion

- Wie würden Sie die Verbreitung von Informationen oder Wissen innerhalb des Unternehmens für eine häufige Nutzung gewährleisten?



5. Die Verwendung von Wissen in der Organisation

- Ein wichtiges Element des Wissensmanagements ist die effektive Nutzung.
- Es dient dazu, auf die Bedürfnisse und Zwecke einer Organisation einzugehen.
- Es ist notwendig hervorzuheben, dass Mitarbeiter50+ typischerweise eine Art Weisheit der Wissensnutzung haben.
- Mitarbeiter50+ können dann bestimmte Rollen in der Organisation übernehmen, z.B.:
 - ein menschliches Wissenslager,
 - ein Schiedsrichter / Juror.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25



5. Die Verwendung von Wissen in der Organisation

Um das Wissen der Mitarbeiter50+ in einer Organisation angemessen zu nutzen, müssen die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein (D. Jemielniak, A. K. Koźmiński 2012):

- soziale und kulturelle,
- institutionelle und rechtliche,
- wirtschaftliche,
- technologische und informative Voraussetzungen.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

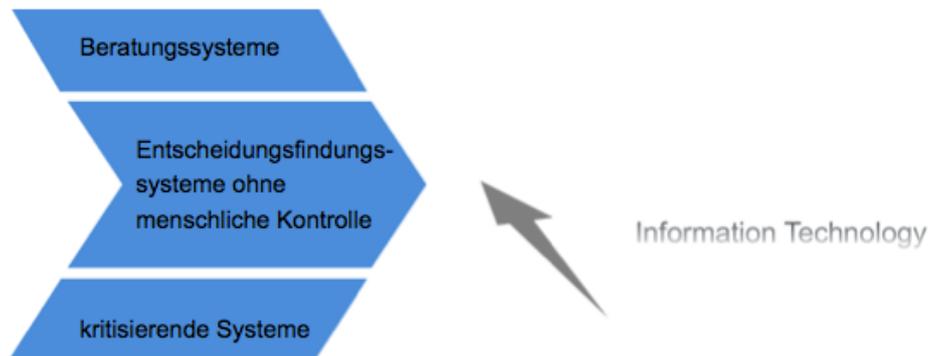
26





6. Einsatz von Technologie zur nachhaltigen Wissenssicherung

Informationstechnologien (IT) können die Verbreitung und Nutzung von Wissen in der Organisation unterstützen. Expertensysteme können hier helfen:



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

27

4. Erwerb, Schaffung, Entwicklung und Transfer von Wissen in einem Unternehmen

Übung 4. (20 Min)

4a. Einzelarbeit

Lassen Sie uns über Ihre Erfahrungen sprechen.

- Welche Erfahrungen haben Sie mit der Implementierung von Technologie-Tools gemacht? Insbesondere unter Berücksichtigung von Mitarbeitern 50+?
- Was können Hindernisse oder Probleme sein, die mit solchen Implementierungen verbunden sind?
- Wie haben Sie Personen 50+ ermutigt, neue Technologien anzuwenden?

4b. Diskussion

Tragen Sie die Ergebnisse zusammen.



7. Erhalt von Wissen in einer Organisation

Der Erhalt von Wissen sollte drei grundlegende Prozesse umfassen (Jędrych, 2016):

- Auswahl von Wissen, welches es wert ist, erhalten zu werden.
- Daten aktualisieren. Ziel dieser Phase ist es, dem Unternehmen den Zugang zu aktuellen, kontinuierlich überprüften und komplementären Daten zu ermöglichen, die die Grundlage für gute Entscheidungen bilden.
- Speicherung von Wissen. Wissen wird in Archiven abgespeichert. In einer Organisation übernehmen Menschen, Teams und Computer diese Archiv - Rolle. Die wichtigsten Orte zum Speichern von Wissen sind und werden Mitarbeiter sein. Ein guter Weg ist die Vorbereitung von Nachfolgern der aktuellen Experten, z.B. durch Mentoring.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

29



7.1 Wie man Informationen und Wissen speichert und sichert

Informationsspeicherung und –sicherung

- Datenbanken (Wissens- und Informationsspeicher), Karten von Informationsressourcen und andere von Informationstechnologien unterstützte Tools können zur Sicherung von Wissen genutzt werden.
- Es ist wichtig, Verfahren für den Informationsschutz vorzubereiten, einschließlich:
 - Verschlüsselung vertraulicher Dokumente usw.
 - Schutz des organisatorischen geistigen Eigentums durch Patentierung und Lizenzierung.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

30



7.1 Wie man Informationen und Wissen speichert und sichert

Wissensspeicherung und -sicherung

Das Wissen der Mitarbeiter zu sammeln, zu speichern und zu sichern, ist etwas kompliziert. Daher ist es sinnvoll, die Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategie anzuwenden.

Die Unternehmensziele sollten sein:

- Negative Auswirkungen des Ausscheidens von Mitarbeitern abzufedern und den Verlust des organisatorischen Gedächtnisses zu verhindern.
- Den Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern zu fördern, einschließlich organisatorisches Lernen und das Lernen voneinander.
- Systematische Mitarbeiterbefragungen mit besonderer Aufmerksamkeit auf Mitarbeiter, welche planen das Unternehmen zu verlassen.



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

31



7.2 Wie wird eine funktionierende Alumni-Organisation organisiert?

Für eine Alumni-Community ist es wichtig:

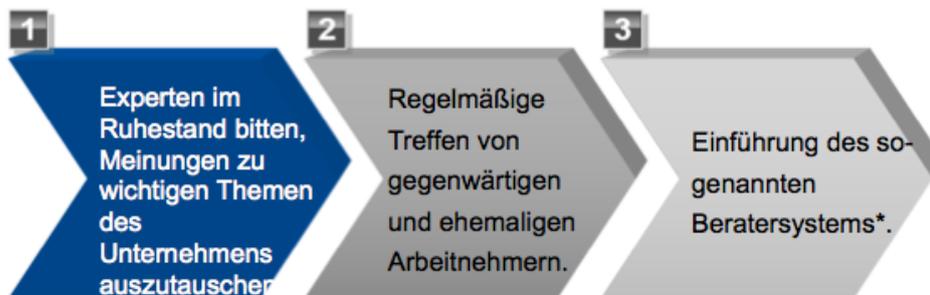
- Gute Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitern aufzubauen,
- Einrichtung der so genannten Alumni-Clubs und Alumni-Communitys,
- Ehemaligen Mitarbeitern den Zugang zu Intranet- und Internetforen ermöglichen,
- Erstellen eines speziellen Intranets, um ehemalige Mitarbeiter in der Community zu behalten.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

32

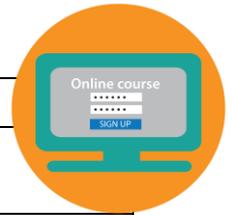


7.2 Wie wird eine funktionierende Alumni-Organisation organisiert?



* Beratersystem - Arbeitnehmer, die kurz vor dem Ruhestand stehen, können den Jüngeren helfen, sich im Unternehmen einzugewöhnen. Ein solches System kann auch im Ruhestand fortgeführt werden - für bestimmte Leistungen wie Geld oder medizinische Versorgung.

Modul 5: Fallstudie 5 Optimales Wissensmanagement 50+ (Selbststudium)



| | |
|-------------------------------|---|
| Name | Herr ANTE ANTIĆ |
| Geburtsdatum und -ort / Alter | 60 Jahre alt, geboren in Zagreb |
| Wohnsitz | Zagreb, Kroatien |
| Höchster Bildungsabschluss | Masterstudium, Elektrotechniker |
| Familienstand | Verheiratet, 2 Kinder |
| Beschreibung der Situation | <p>Herr Antić ist Elektroingenieur und verfügt über einen hohen Erfahrungs- und Wissensstand in seinem Fachgebiet, weshalb er seit Jahren im Unternehmen sehr geschätzt wird. Er ist 60 Jahre alt und plant im Alter von 65 Jahren in den Ruhestand zu gehen.</p> <p>Vor kurzem wurde er als Mentor für einen jüngeren Kollegen Petar ernannt. Obwohl er sich seinem Job widmet, findet er diese besondere Aufgabe nicht als Teil seiner Stellenbeschreibung, sondern als zusätzliche "Last" insbesondere in seinem Alter. Daher ist er nicht so motiviert, sich aktiv am Prozess zu beteiligen. Darüber hinaus fühlte er sich von einem jüngeren Mitarbeiter ein wenig bedroht und denkt, dass dieser gegebenenfalls Verantwortungen noch vor seiner Pensionierung übernehmen könnte. Das demotiviert ihn, die Informationen überhaupt zu teilen.</p> <p>PM ist sich des Themas bewusst und motiviert den Mentor, dieses Wissen weiterzugeben, um einen Austauschprozess einfacher zu implementieren und richtig bewerten zu können. Damit kann das wertvolle Wissen im Unternehmen gehalten werden.</p> |
| Problemstellung | <p>Herr Antić wurde als Mentor für einen jüngeren Mitarbeiter ernannt, hat aber nicht die Bereitschaft zur Teilnahme am Prozess gezeigt.</p> <p>Wie würden Sie den Share-Prozess umsetzen oder fördern?</p> |

Fallstudie 5. Optimales Wissensmanagement - wie man 50+ für den Wissenstransfer motiviert.

MODUL

**Einführung in
die Beratung**

50+

6

Arbeitsbuch der Lernenden

| Name des Moduls | Arbeitsaufwand | Handbuch | Trainerleitfaden |
|--|----------------|----------|------------------|
| 6. Einführung in die Beratung 50+ | 120-180 Min | S. 114 | S. 64 |

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind Sie in der Lage einen ganzheitlichen und bedarfsorientierten Beratungsprozess für Menschen50+ zu schaffen.

Sie lernen etwas über:

- Best- und Worst-Practice-Beispiele sowie Kriterien für positive und negative Einflussfaktoren auf Beratungsprozesse in der Praxis.
- Wichtigste Beratungstheorien zum Thema Nützlichkeit in der Praxis.
- Entscheidende Elemente (z.B. psychologischer Vertrag) eines Beratungsprozesses aus ganzheitlicher Sicht.
- Bestimmte Aspekte der Beratungsgespräche und -prozesse.
- Individuell orientierte Beratung im Rahmen der Karriere- und Übergangsberatung entlang geeigneter Beratungstheorien unter Berücksichtigung persönlicher Erfahrungen und Bedürfnisse des Klienten.

Schlüsselwörter für dieses Modul:

Kompetenz des Beraters, Empathie, Vertrauenswürdigkeit, Offenheit, Authentizität, Mitverantwortung, gemeinsame Ziele, emotionale Bereitschaft, kognitive Bereitschaft, Selbsterkenntnis, berufliches Wissen, Entscheidungskompetenz, subjektive Wahrnehmung, Umwelt, Organisationswerte, kollektive Reflexion, Bewusstsein, Selbstfürsorge, Bewertung



Überblick

1. Einführungsübung 1
2. Beratung
 Exkurs: Beratung im PM (mit Übung 2)
3. Der Berater (mit Übung 3)
4. Der Beratene
5. Reflexion in der Beratung
6. Evaluierung der Beratung
7. Übung 4

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

2



Einführungsübung 1.

Ich möchte
nicht hier sein.

Das ist nicht
mein Problem!

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

4

1. Einführungsübung

Übung 1. Einzelarbeit (10 Min)

Was verstehen Sie unter Beratung?

Welche Ziele hat Beratung?

Brainstorming wichtiger Elemente und Schritte der Beratung!
ZIEL: eine gemeinsame Definition / ein gemeinsames Verständnis von Beratung festlegen

Zusammenführung der Ergebnisse.



2. Beratung

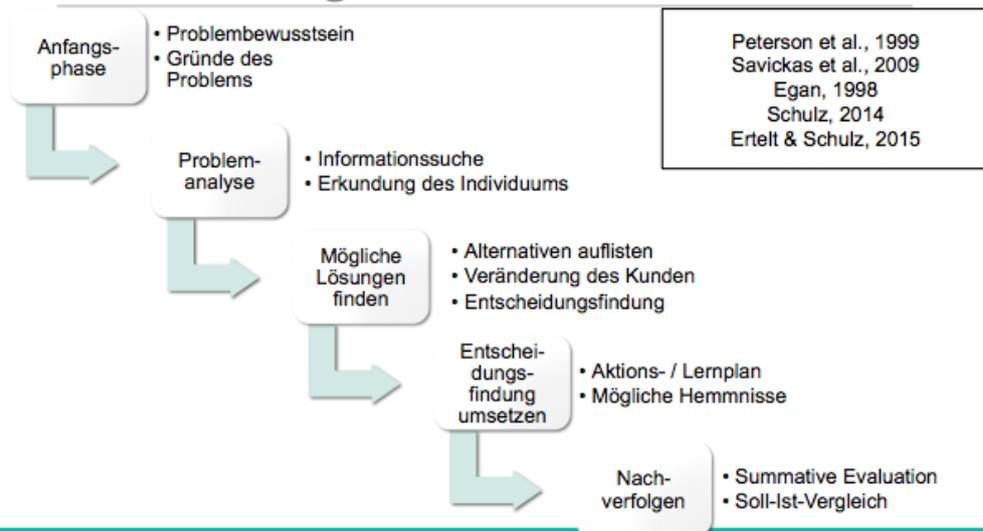
- Beratung muss lebenslang, ganzheitlich, kontextbezogen und präventiv sein.

- Erfolgreiches Altern:
 - Intellektuelle Stimulation + Erwerb neuer Fähigkeiten
 - Aufrechterhaltung eines aktiven und unabhängigen Lebensstils
 - Sinnvoller Beitrag durch Aktivitäten, z.B. Arbeit, Freiwilligenarbeit usw.

Savickas et al., 2009
Kerz, Teufel & Dinman, 2013

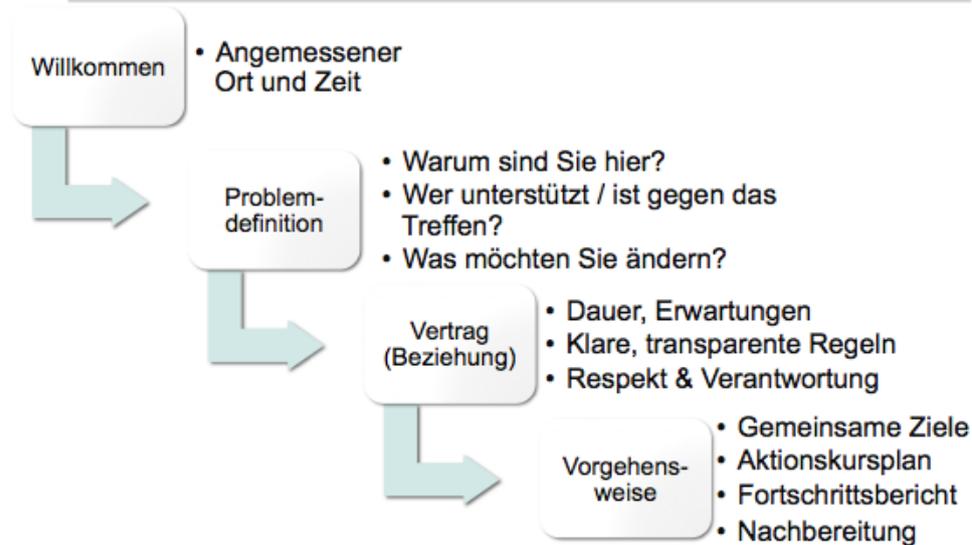


2. Beratung: Theorien



Peterson et al., 1999
Savickas et al., 2009
Egan, 1998
Schulz, 2014
Ertel & Schulz, 2015

2. Beratung: Verfahren



2. Exkurs Beratung in der Personalabteilung

Übung 2. Folgt die Beratung einem solchen Verfahren im PM? (10 Min)

- Als PM-Praktiker dient die Beratung dazu, die Werte und Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens aufeinander abzustimmen.
- Machen Sie als Berater etwas Ähnliches? Wenn nicht, würden Sie etwas Ähnliches tun?
- Füllen Sie die folgende Tabelle aus! (10 Min)

| | Ziele des Mitarbeiters | Äquivalente Unternehmensziele | Wie kann man die Ziele fördern? |
|----|------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |

Erasmus+ 

2. Beratung: Ansätze

| Lösungsorientiert | Systemischer Ansatz | Ressourcenorientiert | Kundenorientiert |
|--|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Konzentrieren Sie sich auf die Gegenwart <input type="checkbox"/> Eigene Zielsetzung <input type="checkbox"/> Die Lösung ist zentral <input type="checkbox"/> Probleme sind etwas Normales <input type="checkbox"/> Berater motiviert | <input type="checkbox"/> Aus der Familientherapie <input type="checkbox"/> Soziale Netzwerke des Einzelnen <input type="checkbox"/> Externe Provokation <input type="checkbox"/> Veränderung des Einzelnen | <input type="checkbox"/> Individuelle Fähigkeiten (PS) <input type="checkbox"/> PS = Hoffnung, Kompetenzen <input type="checkbox"/> Stress = PS-Mangel / Verlust <input type="checkbox"/> Klient als Sachverständiger <input type="checkbox"/> PS identifizieren und trainieren <input type="checkbox"/> Beratung verschafft Sicherheit | <input type="checkbox"/> Fördern von Selbstbild & Ideal <input type="checkbox"/> =Entwicklung <input type="checkbox"/> Angemessene Einstellungen: Authentisch, offen, mitfühlend <input type="checkbox"/> Bedingungslose Wertschätzung |

Mosberger, Schneeweis & Steiner, 2012; Schlippe & Schweitzer, 2007; Beushausen, 2010; Egan 1998, Finke, 2004

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM 11

Erasmus+ 

2. Beratung: Paradox



- Fokussiert
- Bewusst
- Objektiv
- Praktisch
- Entschlossen



- Flexibel bei dem, was man will
- Vorsichtig
- Optimistisch
- Flexibel bei Veränderungen



Gelatt, 1991 von Schulz, 2014

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM 12



2. Beratung: Interventionen I

Normen

- Aktives Zuhören, Verstehen und Antworten

Klärung

- Gegenfrage
- Paraphrasieren = Zusammenfassung, um den Überblick zu behalten
- Visualisieren = zeichnen, malen, auf andere Weise sichtbar machen

Perspektivenwechsel des Klienten

- Zirkuläre Fragen (provokante Fragen)
- Rollenspiel (erzählen Sie die Geschichte aus einer anderen Sichtweise)

Feedback

- Selbsteinschätzung verbessern

Knoll, 2008



2. Beratung: Interventionen II

Bewertung von Gefühlen

- Skala-Fragen (Wie bewerten Sie ..., auf einer Skala von 1 bis 10?)
- Dient zur Demonstration des Fortschritts oder der Verbesserung

Knifflige Probleme

- Hypothetische Fragen (zukunftsorientierte Vorstellung für Lösungsprozesse, dient als Anker)
- Wunderfrage (Stellen Sie sich vor, Sie wachen morgen auf und alles ist gut. Was würde anders sein?)

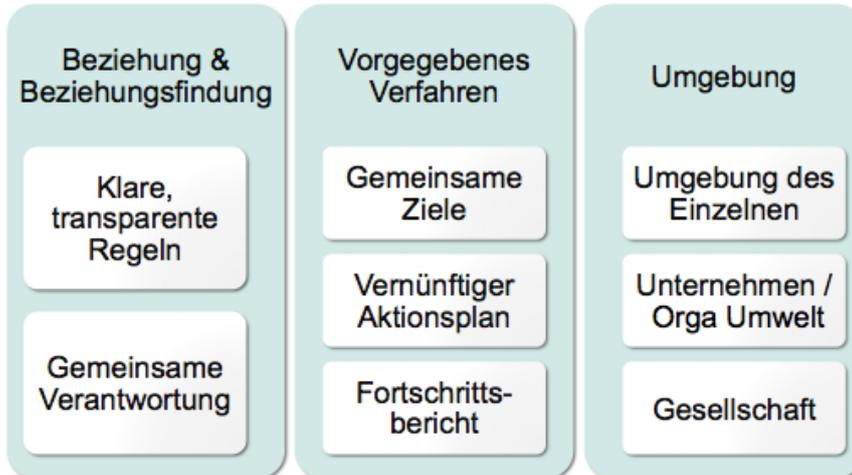
Festgefahrene Situationen

- Immunisierungsfrage (Fragen zu bereits absolvierten Situationen, zu Erfolgsfaktoren und Fähigkeiten)

Knoll, 2008



2. Beratung: Zusammenfassung



Berne, 1966; Egan, 1998; Peterson et al., 1999; Katsarov et al., 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15



3. Der Beratene

- Überdenken Sie die Ziele für Mitarbeiter50+

- Die Kognitionen älterer Erwachsener funktionieren anders
 - Aufgrund eines anderen Sozialisationsprozesses
 - Aufgrund mehr und anderer Erfahrungen, z.B. IKT
 - Kontrollüberzeugung
 - Kognitive Kontrollmechanismen

Artistico et al., 2003;
Ng & Feldmann, 2008;
FitzGerald et al., 2017

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16



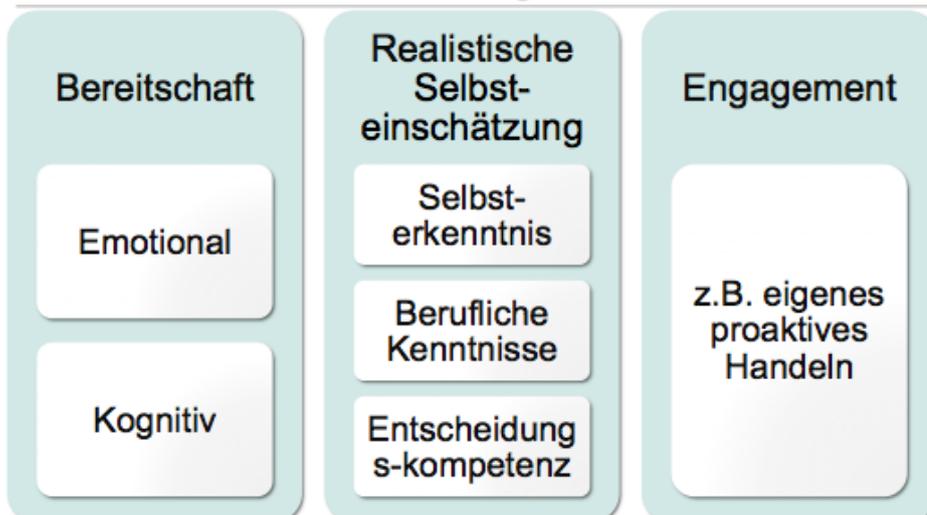
3. Der Beratene

- **Wissen über das eigene Selbst**
 - Über eigene Bildung, Kompetenzen, Lebensziele und Rollen
 - Selbsteinschätzung
- **Berufliches Wissen**
 - Kenntnisse über Arbeitsaufgaben
 - Kenntnisse über zukünftige berufliche Ziele
- **Entscheidungskompetenz**
 - Bewusstsein für Probleme und Ursachen
 - Informationssuche
 - Berücksichtigung von Alternativen
 - Entscheidung & Verpflichtung
 - Follow-up-Bewertung

Peterson et al., 1999



3. Der Beratene: Zusammenfassung



Peterson et al., 1999; Schulz, 2014; Hirschi, 2014





4. Der Berater

- Definition innerhalb des Projektes:

Ein Beratungspraktiker ist jemand, der einem Klienten Informationen und Ratschläge gibt, unter Berücksichtigung seiner/ihrer individuellen Bedürfnisse. Er oder sie unterstützt den Klienten beim Übergangsprozess durch Arbeitsplatzwechsel, in einen anderen Job, in die Arbeitslosigkeit oder in den Ruhestand, und berät den Klienten bei neuen Aktivitäten oder Jobs, einschließlich Job-Matching und Vermittlung.

Übung 3. Stellen Sie sich den/die perfekte Berater/in bzw. PM-Praktiker/in vor (10 Min)

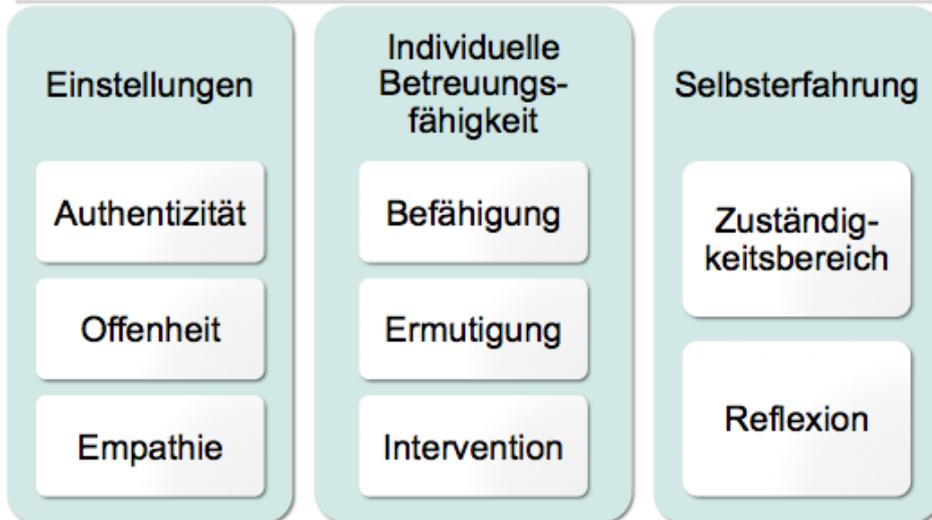
- a. *Übung für PM-Praktiker:*
Stellen Sie sich den perfekten Berater vor und beschreiben Sie ihn, seine Hauptmerkmale, Fähigkeiten und Einstellungen!
- b. *Übung für Beratungspraktiker:*
Stellen Sie sich den perfekten Berater vor und beschreiben Sie ihn, seine Hauptmerkmale, Fähigkeiten und Einstellungen!

Ergebnisse der Gruppenarbeit.

| <i>Name, Alter, Herkunft, Hintergrund</i> | <i>Wichtigste Aufgaben / häufige Anliegen & Anfragen</i> | <i>Meist genutzte Beratungsmethoden und -maßnahmen</i> | <i>Einstellungen</i> | <i>Fähigkeiten und Kompetenzen</i> |
|---|--|--|----------------------|------------------------------------|
| | | | | |



4. Der Berater: Zusammenfassung



Egan, 1998; Peterson et al., 1999 & Bandura, 2009; Greif, 2008

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

22



4. Der Berater

Behalten Sie in Erinnerung:

<https://www.youtube.com/watch?v=ubNF9QNEQLA>

- Wahrnehmung ist individuell und subjektiv
- Sie wird durch Sozialisation, Muttersprache, Erfahrungen usw. beeinflusst.
- Berater und Ratsuchende sind Individuen

Egan, 1998;
Greif 2008



HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

23



5. Reflexion in der Beratung

- Theorie des Bewusstseins (Spiegelexperiment)



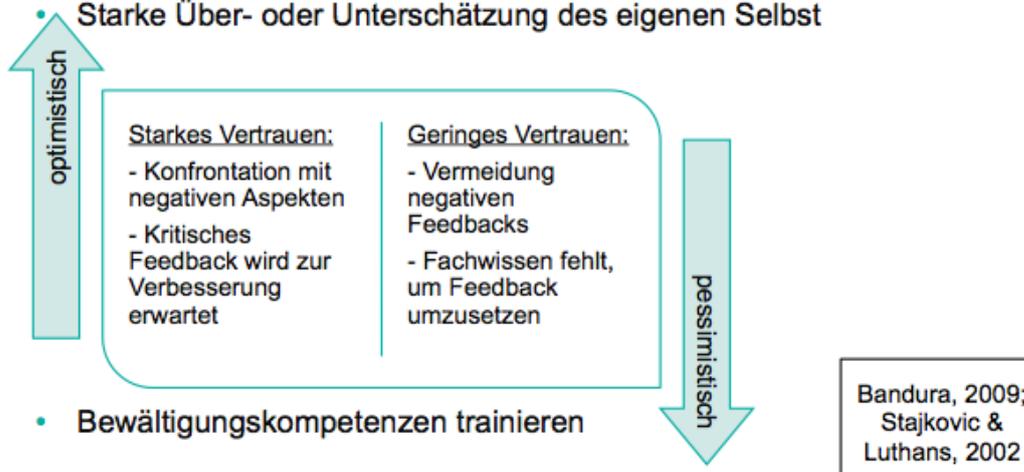
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

24



5. Reflexion in der Beratung

- Sensibilisierung für 50+
- Starke Über- oder Unterschätzung des eigenen Selbst



- Bewältigungskompetenzen trainieren

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25



5. Reflexion in der Beratung

- **Definition:**
„Die individuelle Reflexion ist ein bewusster Prozess, die eigenen Vorstellungen und Handlungen zu überdenken [und zu externalisieren]. Eine Selbstreflexion ist ergebnisorientiert, wenn die Person Rückschlüsse auf zukünftige Handlungen oder Reflexionsprozesse ziehen kann.“ (Greif, 2008, S. 40)
- **Beispiel** für ergebnisorientierte bewusste Reflexion:
 - Ich visualisiere / mache mir klar bzw. bewusst / erinnere mich daran zu...
 - Erklären, wie ich mit meinen Stärken und Schwächen besser umgehe/ Wichtigkeit des Ziels / Hindernisse leichter zu überwinden...
- **Nachteile** ergebnisorientierter Reflexion: vorherige Festlegung von Kriterien

Greif, 2008

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

26



5. Reflexionsinterventionen

Metakognitive Strategien

- Geistige Vorstellung der Schritt-für-Schritt-Lösung

Grundsätze formulieren

- „Keine Verallgemeinerung von persönlicher Kritiker“

Perspektivenwechsel des Klienten

- Zirkuläre Fragen (provokante Fragen)

Feedback

- Prompt, häufig, konstruktiv, exakt
- Entsprechend den gesetzten Zielen

Für mehr Objektivität

- Fragestellungen: Was? Wo? Wann? Wer? Warum?

Optimistisch sein

- Entspannungsübungen in Stresssituationen
- Nach pessimistischen Empfindungen das Positive hervorheben

Greif, 2008 &
Kuhl, 2001

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

27



Mögliche Reflexionsfragen zum Thema Personen50+ sind im Anhang A beigefügt.



6. Evaluierung der Beratung

Die (subjektiv wahrgenommene) Beratungsqualität hängt ab von

- Zielsetzungstheorie
- Individuelle Anstrengung und Leistung
- Mit entsprechender Unterstützung und
- Zielerfüllung
- Subjektiver Erfolg



Zusammenfassung

- Beratung als Theorie
- In der Praxis ist die Beratung oft nicht theoretisch angelegt
- Erkenntnisse der Beratungspraxis ist ohne Theorie auch hilfreich
- Spezifische Interventionen und Ansätze für Fortschritte bei Gesprächen
- Berater und Ratsuchender legen Rahmenbedingungen fest
- Jeder Mensch hat eine individuelle Wahrnehmung
- Regelmäßige Überlegungen und Bewertungen sind notwendig, um Missverständnisse oder Fehlinterpretationen zu vermeiden

Übung 4. Gruppenarbeit mit 3 Teilnehmern (18 Min)

Bitte wählen Sie eine der folgenden Fallstudien/kritischen Vorfälle.

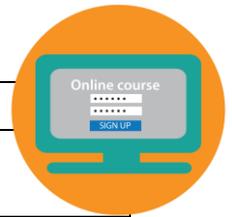
Treffen Sie sich mit Ihrer Gruppe. Sie führen das Rollenspiel dreimal durch. Jeder von Ihnen spielt jede Rolle einmal. Für die Rollen verwenden Sie bitte die Rollenkarten, die Sie nach den Fällen finden.

Sie werden die Ergebnisse anschließend im Plenum diskutieren.

Modul 6: Fallstudie 6 Anpassung der Arbeitsbedingungen

| | |
|-------------------------------|--|
| Name | Herr Beck |
| Geburtsdatum und -ort / Alter | Juni 1963 in Ludwigshafen |
| Wohnsitz | Kleinstadt im <i>Odenwald (ländliches Gebiet bei Mannheim)</i> |
| Höchster Bildungsabschluss | Öffentlicher Dienst Fachmann für Post, Büroadministrator |
| Familienstand | geschieden, 2 Kinder |
| Beschreibung der Situation | <p>Er ist geschieden und lebt allein in einer kleinen Stadt auf dem Land bei Mannheim (Odenwald). Herr Beck hat ein Auto und einen Führerschein. Er absolvierte eine Ausbildung zum Beamten bei der Deutschen Post. Danach arbeitete er 21 Jahre lang in diesem Beruf. Dann machte er sich als Versicherungsagent selbständig, was erfolglos blieb. In seinem Privatleben ließ er sich scheiden. Danach nahm Herr Beck drei Jahre lang eine Anstellung mit Beitragszahlungen an; er war gewerblicher Fahrer bei Bofrost (einem Tiefkühlkosthändler). Aufgrund von drei Bandscheibenvorfällen musste er diese Arbeit beenden. Von 2005 - 2007 erhielt er Beteiligungsleistungen (Zahlungen für Arbeitsunfähigkeit) und wurde zum Bürokaufmann umgeschult. Er arbeitete 8 Monate in der Lagerlogistik und wurde dann arbeitslos. Weil er unterhaltspflichtig war und unter immer wiederkehrender Arbeitslosigkeit litt, erklärte er finanzielle Notlage. Deshalb bat er um Hilfe bei der Schuldnerberatung. Das Verfahren zur Feststellung des Privatkonkurses endet im Februar 2018. In den Jahren 2013 / 2014 war er als "Mann aller Arbeiten" in einem Vermessungsbüro tätig. Seit November 2013 ist er stellvertretender Fahrer für denselben Arbeitgeber, um behinderte Menschen zu transportieren. In diesem Arbeitsverhältnis kann er seine Arbeitszeit nicht verlängern.</p> <p>Herr Beck ist sehr musikalisch, er spielt verschiedene Instrumente und ist in Clubs aktiv.</p> |
| Problemstellung | <p>Herr Beck will seine Arbeitszeit verlängern.</p> <p>Er ist bestrebt, höhere Zahlungen für seinen Ruhestand zu leisten / mehr zu sparen.</p> |

Modul 6: Fallstudie 7 Altersgerechte Rekrutierung

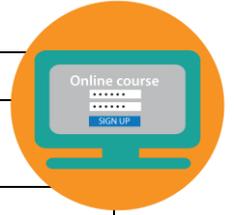


| | |
|-------------------------------|--|
| Name | Frau Hoffmann |
| Geburtsdatum und -ort / Alter | April 1965 in Frankfurt am Main |
| Wohnsitz | Gemeinde im Raum Kraichgau |
| Höchster Bildungsabschluss | Ausbildung zur Pflegehilfskraft |
| Familienstand | Geschieden, eine Tochter (14 Jahre) |
| Beschreibung der Situation | <p>Frau Hoffmann lebt mit ihrer Tochter in einer kleinen Stadt im Kraichgau. Sie hat einen Realschulabschluss und schloss 1994 eine einjährige Ausbildung zur Pflegehelferin ab. Sie hat einen Führerschein und ein Auto. Nach ihrer Lehre arbeitete sie von 1994 bis 2004 als Pflegehelferin in einem Altenheim. Seit kurzem arbeitet sie in Teilzeit, um sich um ihre Tochter kümmern zu können. Der Arbeitgeber feuerte sie, woraufhin sie Anklage gegen den Arbeitgeber erhob. Sie kamen zu einem Kompromiss. Frau Hoffmann berichtete von Mobbing und starkem psychischen Druck.</p> <p>Im Mai 2016 wurde sie in einen Vermittlungsdienst für Langzeitarbeitslose integriert. Ihre schlechten Zähne waren ein entscheidendes Hindernis für die Vermittlung. Ihre extreme Angst vor Zahnärzten war ein hinzukommendes Hindernis. Nach langer Suche konnte ein Zahnarzt gefunden werden, der ihr half, ihre Zähne Schritt für Schritt zu reparieren. Der Heilungsprozess verlangsamte sich durch weitere Komplikationen. In der Zwischenzeit war es nicht möglich, sie in einen Job zu vermitteln. Dann erhielt sie eine Übergangsprothese. In der Folge wurde der Vermittlungsprozess erneut unterbrochen, da sie mehrere Wochen lang an den Folgen einer Thrombose litt.</p> <p>Gleichzeitig berichtete sie, dass ihre Tochter Probleme in der Schule hatte. Diese Probleme verschärften sich so sehr, dass sie gezwungen war, die Beratungsgespräche abzusagen. Dann wechselte die Tochter die Schule. Durch einen internen Akquisiteur erhielt Frau Hoffmann ein Interview auf einer regionalen, mobilen Pflegestation. Sie erschien zum Interview. Frau Hoffmann teilte dem Arbeitgeber jedoch mit, dass sie in den folgenden vier Wochen nicht arbeiten könne, aufgrund der Probleme ihrer Tochter. Die Beraterin bat sie zu einem klärenden Gespräch, was noch aussteht.</p> |
| Problemstellung | <i>Offenes Problem</i> |

Modul 6: Fallstudie 8 Alters- und kulturfreundliche Rekrutierung

| | |
|-------------------------------|--|
| Name | Herr Khamisi |
| Geburtsdatum und -ort / Alter | Februar 1966 in Addis Abeba, Äthiopien. |
| Wohnsitz | Ein Dorf in der Nähe von Heidelberg |
| Höchster Bildungsabschluss | Universitätslehrgang Wirtschaftswissenschaften |
| Familienstand | Ledig |
| Beschreibung der Situation | <p>1987 kam Herr Khamisi als Flüchtling aus Äthiopien nach Deutschland. Seine Deutschkenntnisse sind gut, obwohl er einen Akzent hat. Aufgrund eigener Aussagen ist sein schriftliches Deutsch sehr gut.</p> <p>Von 1992 bis 2002 studierte und graduierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität Heidelberg. Seitdem ist er arbeitslos. Er hatte für einen Monat eine Kurzzeitbeschäftigung am Empfang des Universitätsklinikums. In den Jahren 2008 und 2009 hat er sich zum Application-Engineer-Manager weiterqualifiziert. Diese wurde von der Agentur für Arbeit finanziert und dauerte 9 Monate. Die Qualifikation blieb jedoch ohne Integration in den Arbeitsmarkt. Er wollte die Ausbildung zum SAP Application Manager fortsetzen. Daher wurden mehrere Aktivierungsmethoden und Anwendungscoachings angewendet. Herr Khamisi hat keine gesundheitlichen Einschränkungen geltend gemacht. Er hat keinen Führerschein und fährt mit öffentlichen Verkehrsmitteln.</p> <p>Im Jahr 2016 bewarb er sich im Rahmen eines lokalen, sozialen Projekts. Zu diesem Zeitpunkt war für ihn nur ein Job als Gebäudeverwalter in einer Schule frei. Dort absolvierte er ein zweiwöchiges Praktikum. Nach dem Praktikum bewertete der Arbeitgeber die technischen und mechanischen Fähigkeiten von Herrn Khamisi als völlig talentlos. Er interessierte sich für einen alternativen Job als Lagerist in der Wohnung IT-Re-Marketing. Der Job wäre in einer kleinen Firma in seiner Heimatstadt.</p> <p>Der Vermittlungsbeamte hat seine Bewerbung während eines Beratungsgesprächs durchgesehen. Der Arbeitgeber wird über einen Geschäftsvertreter kontaktiert. Der Agent erhält zusätzliche Informationen über Unterstützungs- und Finanzierungsmöglichkeiten für Langzeitarbeitslose. Herr Khamisi weigert sich strikt, seine aktuellen Kompetenzen durch den Berufspsychologischen Dienst verfolgen zu lassen. Stattdessen verweist er auf seinen Universitätsabschluss.</p> |
| Problemstellung | Offenes Problem |

Modul 6: Fallstudie 9 Vorruhestandsprozesse



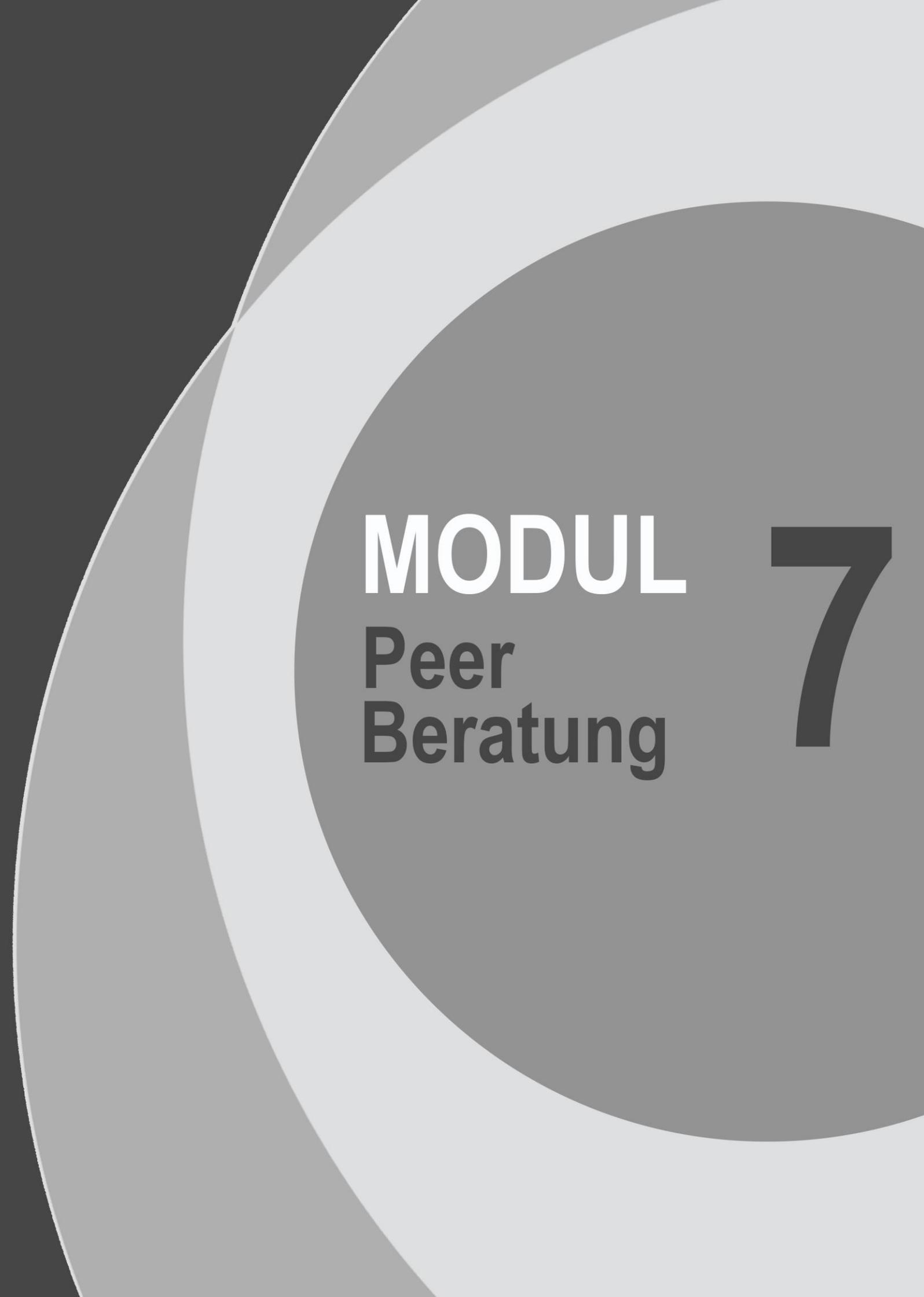
| | |
|-------------------------------|--|
| Name | Herr Becker |
| Geburtsdatum und -ort / Alter | August 1958 in Straßburg, Frankreich |
| Wohnsitz | Eine kleine Stadt in der Schweiz |
| Höchster Bildungsabschluss | Techniker für Werkzeugmaschinen |
| Familienstand | Verheiratet, zwei Kinder |
| Beschreibung der Situation | <p>Herr Becker wird als Techniker für Werkzeugmaschinen in einem kleinen Unternehmen in einem Vorort eingesetzt. Er absolvierte seine Lehre im gleichen Unternehmen und ist nun seit 40 Jahren in diesem Unternehmen tätig. Im Laufe seiner Karriere sammelte er viele Erfahrungen und ist heute eine wichtige Ressource in seinem Team. Er ist ein zuverlässiger und verantwortungsbewusster Mitarbeiter.</p> <p>Junge Kollegen und die Digitalisierung geben ihm ein Gefühl der Unsicherheit und Obsoleszenz. Er mag seine Arbeit und wird von allen Kollegen geschätzt. Allerdings fühlt er sich nicht mehr in der Lage, alle Aufgaben zu übernehmen oder mit jüngeren Kollegen zu konkurrieren. Bisher hat er noch mit niemandem darüber gesprochen, aber er bemerkte kürzlich, dass er sich eine Anpassung seiner Arbeitsbedingungen wünschen würde.</p> <p>Deshalb denkt er darüber nach, früher als geplant in den Ruhestand zu gehen. Er hat in einen Rentenfonds und darüber hinaus ein Lebensarbeitszeitkonto, das es ihm ermöglicht, in den nächsten 6 Monaten in den Ruhestand zu gehen.</p> |
| Problemstellung | Offenes Problem |
| Empfohlene Problemstellungen | <p>Mit welchen Argumenten überzeugen Sie Herrn Becker, länger zu bleiben?</p> <p>Mit welchen Argumenten würden Sie Ihren Unternehmensleiter davon überzeugen, altersgerechte Arbeitsbedingungen (einschließlich Übergang in den Ruhestand) zu schaffen?</p> <p>(Wie) Würden Sie sein Know-how und seine Expertise sichern?</p> |

Rollen-Karten

| | Erfahrung als Berater | Erfahrung als Beratener | Erfahrung als Beobachter |
|---|------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Der Berater <ul style="list-style-type: none"> - Aktives Zuhören - Empathie - Ermutigend und ermächtigend | | | |
| Der Beratener <ul style="list-style-type: none"> - Einsatzbereitschaft - Realistische Selbstbewertung - Begeisternd | | | |
| Die Beratung <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Verantwortung - Gemeinsame Problemstellung und Maßnahmenplan | | | |
| Das individuelle und organisatorische Umfeld wurde angemessen berücksichtigt. | | | |

Präsentieren Sie Ihren Fall und Ihre Schlussfolgerungen im Plenum! (30 Min)

Platz für Notizen



MODUL

**Peer
Beratung**

7

Arbeitsbuch der Lernenden

| Name des Moduls | Arbeitsaufwand | Handbuch | Trainerleitfaden |
|------------------|----------------|----------|------------------|
| 7. Peer Beratung | 120 Min | S. 140 | S. 78 |

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind Sie in der Lage die eigenen Beratungsaktivitäten durch Peer Lernen oder Peer Beratung zu verbessern.

Sie lernen etwas über:

- Die eigenen Beratungskompetenzen und -einstellungen in individuell-orientierter Karriereberatung mit Bezug auf die Zielgruppe.
- Konstruktive Bewertung der eigenen und fremden Beratungsleistung.
- Konkrete Methoden und Techniken zur Verbesserung der Beratungsgespräche und der damit verbundenen Prozesse am Arbeitsplatz.

Schlüsselwörter für dieses Modul:

Peer Lernen, Peer Beratung, Reflexion, Evaluation, konstruktives Feedback, Beratungsleistung, Beratungsmethoden, Beratungstechniken, Verbesserung, individuell orientiert, Karriereberatung

Die Sektion Peer Beratung wird Teil des dritten Folgetages in acht Wochen sein. Um angemessen am Peer Beratungs-Verfahren teilzunehmen, erarbeiten Sie bitte Ihren Aktionsplan sowie einen eigenen Fall bzw. aktuelle Herausforderung:

Aktionsplan (30 Min)

| | Definition | Warum ist das Ziel wichtig? | Konkrete Maßnahmen/Verhalten | Wann wird das Ziel erreicht? |
|--------|------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Ziel 1 | | | | |
| Ziel 2 | | | | |
| Ziel 3 | | | | |

1. *Diskussion des Aktionsplans*

a) *Hindernisse und Herausforderungen des Aktionsplans.*

b) *Welchen Nutzen ziehen Sie aus Ihren Zielen und geplanten Maßnahmen?*



3. Verfahren Peer Counselling

- Peer Lernen
- Intrinsische Motivation
- Selbstreguliertes Lernen
- Erfordert fundiertes Wissen und Expertise
- Unter verschiedenen Kollegen oder Praktikern mit demselben oder einem ähnlichen Tätigkeitsfeld



HTTP://WWW.IN50PLUS.COM 6



3. Verfahren Peer Counselling

1. Alle Teilnehmer präsentieren einen Fall / ein Problem
2. Auswahl des dringendsten Problems
3. Ausführliche Darstellung des ausgewählten Falls und Definition des Problems
4. Fragerunde zur Klarstellung
5. Assoziationsrunde für mögliche Lösungen
6. Kommentare (von der Person, die Ratschläge erhält)
7. Runde der Lösungspräsentation
8. Schlussbemerkungen und Anerkennung für die Mitwirkung

Hendriksen, 2002, S. 25;
Fellinger, 2011, S.2f.

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM 7

4. Fallvorlage

| | |
|----------------------------------|--|
| Name | Herr Thomas Beck |
| Geburtsdatum und -ort / Alter | 06. Juni 1963 in Ludwigshafen |
| Wohnort | Kleinstadt im Odenwald (ländliche Gegend in der Nähe von Mannheim) |
| Höchster Bildungsabschluss | Fachmann im öffentlichen Dienst der Post, Büroadministrator |
| Familienstand | geschieden, 2 Kinder |
| Problemstellung | Geöffnet oder Geschlossen |
| Beschreibung der Situation | |

3. To-Do

Bitte bereiten Sie einen konkreten Fall für die nächste Sitzung (den Folgetag) vor. Die vorherige Fallvorlage dient der Veranschaulichung.

Stellen Sie sicher, dass Sie alle Arten von sensiblen Daten anonymisieren.

| | |
|-------------------------------|--|
| Name | |
| Geburtsdatum und -ort / Alter | |
| Wohnsitz | |
| Höchster Bildungsabschluss | |
| Familienstand | |
| Beschreibung der Situation | |
| Problemstellung | |

Arbeitsbuch der Lernenden

| Name des Moduls | Arbeitsaufwand | Handbuch | Trainerleitfaden |
|------------------------|----------------|----------|------------------|
| Folgetag Peer Beratung | mind. 300 Min | S. 140 | S. 82 |



Überblick

1. Kurze Wiederholung des Aktionsplanes
2. Bericht zum Aktionsplan
3. Übereinstimmung der gemeinsamen Werte
4. Vorbereitung
5. Peer Beratung Runde 1
6. Peer Beratung Runde 2
7. 360° Rückmeldung
8. Kontakt

2. Kommentare zum Aktionsplan vom 2. Tag.

Was lief gut?

Was möchten Sie verbessern?

Was würden Sie denjenigen vorschlagen, die am Training teilnehmen?



3. Übereinstimmung gemeinsamer Werte

Alle Teilnehmer der Peer Beratung stimmen zu, dass

- sensible Daten anonymisiert werden.
- alle Informationen vertraulich sind und auch so behandelt werden.
- wir aufmerksam zuhören und aufpassen.
- wir eine respektvolle und wertschätzende Haltung gegenüber anderer Meinungen zeigen.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15



4. Vorbereitung

- Bitte lesen Sie Ihren Fall Korrektur
- Entscheiden Sie sich für den Moderator
- Stimmen Sie den gemeinsamen Werten zu (nächste Folie)
- Sie haben 90 Minuten, Ihr Peer Beratung durchzuführen
- Denken Sie an den Ablauf:

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16



5. Peer Beratung Runde 1

1. Alle Teilnehmer präsentieren einen Fall / ein Problem
2. Auswahl des dringendsten Problems
3. Ausführliche Darstellung des ausgewählten Falls und Definition des Problems
4. Fragerunde zur Klarstellung
5. Assoziationsrunde für mögliche Lösungen
6. Kommentare (von der Person, die Ratschläge erhält)
7. Runde der Lösungspräsentation
8. Schlussbemerkungen und Anerkennung für die Mitwirkung

Hendriksen, 2002, S. 25;
Fellinger, 2011, S.2f.

Peer Beratung Runde 1

Platz für Notizen und Kommentare

Peer Beratung Runde 2

Platz für Notizen und Kommentare

360° Rückmeldung

Nehmen Sie sich 10 Minuten Zeit und schreiben Sie Folgendes auf.

Allgemeines Feedback zu den Peer Beratungsrunden

Feedback für die andere Praktikerguppe (PM für Berater und umgekehrt)

Feedback für die gleiche Praktikerguppe (PM für PM und Berater für Berater)

Feedback für den Trainer (neben der Trainerbewertung)

Feedback des Trainers, das Sie erhalten.

Anhang A

Liste der Fragen von Personal- und Beratungspraktikern

Sie sollen Reflexionen fördern und das Bewusstsein für aktuelle Themen von Personen 50+. Zögern Sie nicht, die Liste zu vervollständigen oder zu erweitern!

Strategische Personaleinsatzplanung

- Wie kann man Indikatoren für Markttrends in eine betriebliche Altersstrategie (Demographieberatung) umsetzen?
- Wie können altersgerechte Prozesse, z.B. die Personaleinsatzplanung, vorbereitet werden?

Rekrutierung

- Wie kann man 50+ reaktivieren?
- Wie kann man die Bildung einer Arbeitgebermarke für 50+ verbessern? (insbesondere Personalmarketing, Kommunikationskanäle)
- Wie gestaltet man Empfehlungsmarketing? Intern, um 50+ Kollegen zu motivieren, Familienmitglieder und Freunde zur Arbeit im Unternehmen einzuladen?
- Wie können interne Rekrutierungsprozesse angepasst werden (Rekrutierungskanäle, Psychologie der Stellenausschreibung, Interviewleitlinien, Bewertungsmethoden usw.)?
- Wie kann der Einstellungsprozess für 50+ technisch und emotional gestaltet werden, so dass 50+ weiter gefördert werden? (Anpassung der Interviewtechniken an 50+ Bewerber)
- Leitlinien für 50+ um Vorurteile abzubauen?
- Wie kann man 50+ in Einstellungsverfahren schätzen?
- Sonderleistungen für 50+ im Sinne der Herzbergtheorie?

Onboarding-Prozess

- Positive, kritische Faktoren für das Altern und altersgerechtes Onboarding
- Führungsqualitäten & spezifische Anforderungen während des Onboardings
- Wie kann man eine Unternehmenskultur ändern, die eine 50+ freundliche Atmosphäre ermöglicht?
- Welche Argumente sind zu verwenden, um den Wert von 50+ im Unternehmen zu fördern (internes Personalmarketing)?
- Wie kann man 50+ in die Kultur integrieren?
- Reorganisation des Arbeitsplatzes, inkl. Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeitkonzept) und Arbeitsplatzgestaltung (z.B. ergonomische Aspekte)
- Voraussetzungen für das Selbstvertrauen der neuen 50+ Mitarbeiter
- Wie werden Unterschiede zwischen jüngeren, 50+ und neuen 50+ ausgeglichen.

Etablierte Prozesse

1) Leistungsbewertung und Rekompensation

- Leistungsmessung - wie man ein faires Leistungsmesssystem etabliert

- Wie kann man 50+ Leistungen im Vergleich zu jüngeren Menschen fair bewerten?
- Wie können direkte Vorgesetzte 50+ auf optimale und nützliche Weise kritisches und positives Feedback geben?

2) Engagement

- Schlüsselfaktoren zur Förderung des Arbeitseinsatzes von 50+?
- Wie kann man 50+ im Allgemeinen und gegenüber IT-Veränderungen, Arbeitseinstellungen motivieren?
- Gibt es einen Unterschied zwischen Motivationsfaktoren für ältere und jüngere Mitarbeiter?

3) Vergütung & Leistungen

- Wie gestaltet man ein effektives Leistungssystem (Vergütung)?
- (Zuzahlung) auf der Grundlage der Leistung statt des Erwerbsalters

4) Diversitätsmanagement & Führung

- Diversitätsmanagement
- Wie kann man Arbeitsprozesse für 50+ individualisieren/erleichtern?
- Führungskompetenzen und Sensibilisierung zur Überwindung von Generationenkonflikten
- Definition von Führungseinstellungen gegenüber 50+
- Wie geht man als Vorgesetzter mit verschiedenen Generationen um?
- Wie gehe ich mit Ängsten von 50+ um / "versetze mich in die Lage von 50+"?
- Wie man empathisch auf Ängste reagiert und damit weiß, wie man mögliche Ängste charakterisiert und die Gründe dafür versteht.
- Erwartung von über 50-jährigen an PM- und Beratungspraktiker bei der Suche nach Hilfe von ihnen.
- Wie kann man mit privaten Informationen während der Beratung sensibel umgehen?
- Wie kann die Vertraulichkeit der unternehmensinternen Beratung/ des Coachings gewährleistet werden?
- Ethische Richtlinien für interne und externe Berater/Coachings in Übereinstimmung mit den Werten und der Strategie des Unternehmens oder der Organisation.

5) Nachfolgeplanung

- Wie man die Nachfolge für 50+ sichert (Nachfolgeprozess erleichtern)

Weiterentwicklung

- Trainingsmethoden für 50+
- Bedingungen für den Qualifikationstransfer, z.B. Mentoring
- Mentoring-Beziehung
- Unternehmenswerte für den Wissensaustausch (z.B. kontinuierliches Lernen)
- Management und Messung des Wissenstransfers und seines Erfolgs
- Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Organisation und Struktur eines Mentorenprozesses (vorteilhaft)?
- Wie kann man jüngere Mitarbeiter motivieren, von älteren Mitarbeitern zu lernen und umgekehrt?

- Trends für die Entwicklung von 50+ Kompetenzen in der Zukunft zeichnen?

Wissensmanagement

- Wie kann man Wissen speichern und sichern?
- Wie kann man Wissen verbreiten und seine häufige Nutzung im Unternehmen sicherstellen?
- Wie kann man 50+ mit digitalen Plattformen verbinden?
- Wie organisiert man eine funktionierende Alumni-Community?
- Wie kann man die Ängste von 50+ abbauen, sodass sie ihr Wissen teilen?

Vorruhestandsverfahren

- Wie kann man einen Mitarbeiter ab 50 Jahren auf den Vorruhestand vorbereiten (mentale Vorbereitung, Programme für Übergangsprozesse)?
- Wie kann man die mentale Vorbereitung auf den Ruhestand (Cooling Out) unterstützen?
- Welche Argumente helfen den Vorstand davon zu überzeugen Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen anzupassen?
- Welche Argumente gibt es, um einen Mitarbeiter in den Ruhestand zu drängen oder ihn daran zu hindern?
- Wie man 50+ darauf vorbereitet, die Alters-Gleitzeit zu akzeptieren.
- Sonstige flexible Vorruhestandsregelungen

Anhang B

Lösungsbeispiele für die Fallstudien

Fallstudie 1 Gesundheit als Schlüsselfaktor für Fitness (Modul 2)

| | |
|--|---|
| Name | Herr IVIĆ |
| Problemdefinition | Die Leistungserbringung des Mitarbeiters bei physisch anstrengenden Aufgaben hat sich erheblich verringert, und die Berufswachsmöglichkeiten innerhalb des Betriebes sind stark beschränkt aufgrund seiner Kompetenzen. |
| Zusammenfassen oder Überlegen von Schlüsselbegriffen | Gesundheitliche Probleme, Angst den Arbeitsplatz zu verlieren, Arbeitsplatzrotation, Pessimismus |
| Generelle Rückschlüsse für das HRM | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Niedriges Engagement, und Abnahme der Produktivität ✓ Erhöhte Fixkosten verbunden mit Abwesenheit und krankheitsbedingten Fehltagen |
| Konkrete Handlungsmaßnahmen des HRMs | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Einführen von Beratung am Arbeitsplatz, um Mitarbeiter z.B. hinsichtlich psychischer Gesundheit bei Depression, Pessimismus oder anderer emotionaler Schwierigkeiten im Alter zu unterstützen. ○ Gesundheitsfördernde Initiativen am Arbeitsplatz (regelmäßiger, vom Arbeitgeber finanzierte, medizinische Check-ups; Arbeitsplatz-Rotationen, die dazu beitragen, die Wahrscheinlichkeit von Berufskrankheiten am Arbeitsplatz zu verhindern, die repetitive körperliche Aktivitäten beinhalten, usw.). ✓ Karriere-Übergang - Prüfen Sie, ob der Mitarbeiter in eine administrative Stelle versetzt werden kann und definieren Sie den Trainingsbedarf. ✓ Bezahlter Bildungsurlaub - da der Arbeitnehmer keine formale Ausbildung hat, können Arbeitgeber ihn anweisen, eine Ausbildung im Rahmen des formalen Bildungssystems (Verwaltungsjobs) aufzunehmen. ✓ Das Ministerium für Arbeit und Rentenversicherung und der kroatische Arbeitsmarktservice haben eine Reihe von aktiven Beschäftigungspolitiken umgesetzt, die darauf abzielen, Beschäftigung, zusätzliche Schulungen für Arbeitnehmer und die Erhaltung von Arbeitsplätzen zu fördern - der Arbeitgeber kann einen Antrag auf Mitfinanzierung der Ausbildung des Arbeitnehmers stellen, der an folgende Adresse gerichtet ist: ✓ Outplacement-Programm - falls der Beschäftigte keine geeignete Arbeitsvermittlung findet, kann er eine angemessene Abfindung anbieten. |

Fallstudie 2 Altersgerechtes Onboarding (Modul 3)

Zu Beginn des Onboardings sollte ein gemeinsames Gespräch zwischen Frau Muster, der Teamleitung und dem Personalverantwortlichen stattfinden, um das vorhandene Erfahrungswissen von Frau Muster herauszufinden und mit den aktuellen Stellenanforderungen zu vergleichen. Ressourcenorientierter Ansatz, um das Selbstvertrauen und die Selbstwirksamkeit von Frau Muster zu erhöhen und ihre Angst vor neuen Dingen zu relativieren.

Denkbar wären z.B. folgende Fragen:

- In welchen Bereichen hat sie bereits Erfahrung? (dies sollte vom Teamleiter und der Personalabteilung mit Anerkennung beantwortet werden).
- Welche ihrer Erfahrungen und Fähigkeiten wären in Zukunft besonders nützlich (möglicherweise auch für Kollegen in anderen Abteilungen)?

Anschließend kann ein gemeinsamer Soll-Ist-Vergleich der Aufgaben und des Stellenprofils erfolgen. Die Aussagekraft der verschiedenen Arbeitspakete ist hervorzuheben.

Ihre aktuellen Einstellungen (Vorbehalte, Sorgen, Ängste) zur neuen beruflichen Situation können ebenfalls diskutiert werden.

- Welche konkreten Maßnahmen würden Frau Muster helfen, ihre Ängste abzubauen?
/ In welchen Bereichen würde Frau Muster noch Unterstützung benötigen?

Schließlich konnte mit Frau Muster ein individueller Einarbeitungsplan erstellt werden. Wichtige Punkte sind hier

- so weit wie möglich auf den ihr bereits bekannten Themen/Erfahrungen aufzubauen,
- um kleine Lernsequenzen zu entwerfen,
- um ihr genügend Zeit für praktische Übungen und Wiederholungen zu ermöglichen
- um klare und realistische Ziele und Erwartungen zu formulieren.
- Darüber hinaus sollten während der Einarbeitungsphase regelmäßige Feedback-Gespräche geplant und durchgeführt werden.

Generell ist es wichtig, Frau Muster zu schätzen und ihr zu vermitteln, dass sie vom Team gebraucht wird und dass sie ihre Rolle und ihren Beitrag zum Erfolg des Teams noch einmal klar definiert.

Weitere Maßnahmen des Onboarding könnten sein:

- Für einen definierten Zeitraum sollte Frau Muster einen Unterstützer oder eine Art Mentor in Form eines technisch kompetenten Kollegen als ersten Ansprechpartner haben.
- Darüber hinaus könnte Frau Muster die Möglichkeit eines Home-Office angeboten werden, mit dem Ziel, ihre häusliche Pflegesituation zu erleichtern, ihre Motivation zu erhöhen, ihre Fehlzeiten zu reduzieren und damit idealerweise auch mögliche interne Spannungen im Team durch ihre Abwesenheit zu vermeiden.
- Außerdem wurden konkrete Maßnahmen diskutiert, um den Arbeitsplatz so ergonomisch/altersgerecht wie möglich zu gestalten.
- Für eine bessere allgemeine Teamintegration wären Joint Ventures oder Team Building-Veranstaltungen denkbar.

Fallstudie 3 Optimale Förderung 50+ (Modul 4)

Es wurden mehrere Lösungen auf verschiedenen Organisationsebenen gesammelt. Sicherlich ist eine Kombination verschiedener Ansätze denkbar:

Lösung auf Teamebene:

Organisation von Community-Building-Maßnahmen (Team Building-Events wie Exkursionen, Restaurantbesuche, Outdoor-Aktivitäten etc.), die einen persönlichen "generationenübergreifenden" Kontakt außerhalb des Unternehmensumfeldes schaffen und so die Vorbilder des Unternehmens relativieren oder überwinden.

Führung/Kontrolle der Abteilung durch die erweiterte KPI's:

Herr Muster konzentriert sich stark auf die Berücksichtigung der Produktivität in seiner Abteilung. Der Ansatz wäre in einem gemeinsamen Gespräch, seinen Fokus aus der ausschließlichen Betrachtung von Produktionszahlen zu erweitern und ihn für die Abwehr von Mehrkosten zu sensibilisieren, indem er sie transparent macht und mit ihm diskutiert. Beispiele für diese gegenläufigen Mehrkosten können die Fluktuation und die daraus resultierenden Kosten für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter und Auszubildender sowie Ausbildungs- und Einarbeitungskosten sein.

Instrumental:

Auch im Bereich der Ausbildung wäre der Einsatz eines bidirektionalen Bewertungssystems denkbar, bei dem Herr Muster sowohl die Auszubildenden bewertet als auch strukturiertes Feedback von den Auszubildenden erhält (z.B. Feedbackfragebogen). Die Auszubildenden von Herrn Muster können so (ggf. anonym) eine Einschätzung ihrer aktuellen Führungssituation abgeben. Die Feedbackformulare konnten dann vom Meister der Abteilung, dem Bereichsleiter und der Personalabteilung ausgewertet werden. Anschließend findet ein weiteres Gespräch mit Herrn Muster statt. Ziel ist es, die aktuelle Meinung von Herrn Muster zu seinen Mitarbeitern auf der Grundlage der Bewertung transparent zu machen und ihn dafür zu sensibilisieren.

Auf diese Weise könnte die Personalabteilung Unterstützung leisten:

Die Personalabteilung könnte das gegenseitige Verständnis unterstützen und erneut ein gemeinsames und wertschätzendes Gespräch mit Herrn Muster suchen. Ziel des Interviews ist es, Herrn Muster durch zirkuläre Fragen zu ermutigen, seine Perspektive zu wechseln und ihn in die aktuelle Position seiner Auszubildenden oder jüngeren Mitarbeiter zu bringen. Ziel ist es auch, dass Herr Muster am Ende des Prozesses eigene Lösungsvorschläge und Ideen für ein verändertes Management seines Bereichs entwickelt.

Als Beispiel könnte der Prozess wie folgt aussehen:

Herr Muster wird gefragt, wie er seine damalige Ausbildungszeit erlebt hat:

- Was hat ihm damals gefallen?
- Was hat ihm nicht gefallen? / Was waren die Herausforderungen? Wie ist er damit umgegangen?
- Was hätte er sich damals gewünscht?

Dann sollten seine Erfahrungen und Wünsche mit seinen Auszubildenden auf die aktuelle Situation übertragen werden:

- Was glauben Sie, was seine Auszubildenden über die aktuelle Situation erzählen werden?
- Was denkt er, wie sehen seine Auszubildenden ihn als Ausbildungsleiter?
- Was sind seiner Meinung nach die Erwartungen und Wünsche seiner Auszubildenden?
- Was kann/wird er konkret tun, um diese Erwartungen zu erfüllen?

Organisationsmaßnahme:

Eine Möglichkeit wäre es, eine zusätzliche Hierarchieebene hinzuzufügen, die in Zukunft die Verantwortung für die Ausbildung und Führung des Fachkräftenachwuchses übernimmt. Damit würde die direkte Verantwortung von Herrn Muster für die Ausbildung und die Führung junger Kollegen entfallen.

Externe Unterstützung:

Sollten alle unternehmensinternen Gespräche erfolglos bleiben, besteht weiterhin die Möglichkeit, einen externen Mediator zwischen den einzelnen Parteien (Unternehmen/Abteilungsleiter, Herr Muster und die Gruppe der Auszubildenden oder jungen Facharbeiter) zu benennen.

Fallstudie 5 Optimales Wissensmanagement 50+ (Modul 5)

| | |
|--|---|
| Name | Herr ANTIĆ |
| Problemdefinition | Der Mentor ist nicht motiviert, Wissen zu teilen – er ist nicht nur frustriert über zusätzliche Arbeitsbelastung, sondern er hat auch Angst, dass er nach Abschluss des Wissenstransfers, ersetzt wird. Darüber hinaus hat das HRM keine Kontrolle über den Prozess. |
| Zusammenfassen oder Überlegen von Schlüsselbegriffen | Fehlende Motivation und Bereitschaft, zeitliche Verpflichtung, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Wissensverlust |
| Generelle Rückschlüsse für das HRM | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mangelnde Mitarbeitermotivation als Hindernis für einen erfolgreichen Wissensaustausch ✓ Negativer Einfluss auf die Gesamtleistung und Produktivität ✓ Wissensverlust |
| Konkrete Handlungsmaßnahmen des HRMs | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aufbau eines generationenübergreifenden Mentoring-Systems, das eine Kultur des Wissensaustauschs zwischen verschiedenen Altersgruppen fördert: <ul style="list-style-type: none"> - identifizieren von Stärken jeder Generation innerhalb des Unternehmens - Match Mentoren vs. Mentees - Definition / Implementierung von Methoden des Wissensaustauschs und Kollaborationswerkzeugen, die den Wissensaustausch unter Berücksichtigung der Generationenvielfalt ermöglichen. - Festlegung von Verfahren zur Unterstützung der Prozessüberwachung und –bewertung. ✓ Etablierung eines Belohnungs- und Anerkennungsprogramms für Mentoren, welches die Mitarbeiter motiviert, ihr Wissen zu teilen - neben finanziellen Belohnungen als Motivationsfaktor, sollten Mentoren für ihren Beitrag anerkannt werden (Anerkennungsveranstaltungen, Anerkennungszertifikat, Artikel im Firmennewsletter, etc...). Auf diese Weise beginnt Herr Antić, sich für seine Bemühungen wertgeschätzt zu fühlen und erachtet sich selbst als wertvolle Ressource für das Unternehmen wieder. ✓ HRM sollte Mentoring als gegenseitige Kompetenzentwicklung fördern. ✓ Teilzeit-Mentoring-Arbeitsarrangements im Rahmen von Übergangsprogrammen (optional) |



Anhang C

Trainingsbeurteilung

Sehr geehrter Teilnehmer,

Bitte bewerten Sie die Entwicklung Ihrer eigenen Kompetenzen im Rahmen des Trainings:

| | |
|--|--|
| Name des Trainers | |
| Datum | |
| Bitte kreuzen Sie Ihre Antworten an | <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Sie nehmen freiwillig an der Bewertung teil. | |

| | Sehr gut | Gut | Befriedigend | Ausreichend | Mangelhaft |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Aus dem demografischen Wandel kann ich Schlüsse für die Methoden und Instrumente des PM in meinem Unternehmen ziehen. | <input type="checkbox"/> |
| Ich verstehe die Chancen und Herausforderungen von Menschen50+ auf dem Arbeitsmarkt. | <input type="checkbox"/> |
| Ich kann Strukturen und Merkmale meiner Mitarbeiter oder Kunden50+ analysieren. | <input type="checkbox"/> |
| Ich weiß, wie man das interne Gesundheitsmanagement für Mitarbeiter50+ verbessern kann./ Ich weiß, wie ich die | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| körperliche und geistige Fitness meiner Kunden50+ fördern kann. | | | | | |
| Ich habe das rechtliche Hintergrundwissen, um die Bedingungen für Erwachsene50+ zu verbessern. | <input type="checkbox"/> |
| Ich weiß, wie man die Motivation und die Faktoren der Arbeitsleistung unterstützt, damit ein Mitarbeiter Ziele erreicht und zufrieden ist. | <input type="checkbox"/> |
| Ich weiß, wie man Lernumgebungen für Personen50+ anpasst. | <input type="checkbox"/> |
| Ich weiß, welcher Kulturtyp für meine Mitarbeiter 50+ am besten geeignet ist. | <input type="checkbox"/> |
| Ich kann meine eigene Führungseinstellung anpassen, um angemessen auf die Bedürfnisse von Personen50+ zu reagieren. | <input type="checkbox"/> |
| Ich kann die Planung des Informationsmanagements des Unternehmens hinsichtlich der Bedürfnisse der Mitarbeiter50+ verbessern. | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ich kenne die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement in meiner Organisation. | <input type="checkbox"/> |
| Ich kann ein Beratungsgespräch für Menschen 50+ planen und organisieren. | <input type="checkbox"/> |
| Ich kann eine Beratung ergebnisorientiert reflektieren und bewerten. | <input type="checkbox"/> |
| Ich weiß, wie man Feedback gibt. | <input type="checkbox"/> |
| Ich kann andere Beratungsgespräche ganzheitlich bewerten. | <input type="checkbox"/> |

Trainingsauswertung

Sehr geehrter Teilnehmer,

Bitte bewerten Sie unser Training. Lesen Sie die folgenden Aussagen und geben Sie Ihren Grad der Zustimmung an, indem Sie das entsprechende Kästchen ankreuzen.

| | |
|--|--|
| Name des Trainers | |
| Datum | |
| Bitte kreuzen Sie Ihre Antworten an | <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Sie nehmen freiwillig an der Bewertung teil. | |

A. Zielsetzung und inhaltliche Relevanz

| | Stimme zu | Stimme teilweise zu | Stimme nicht zu | Ich kann es nicht sagen. |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Die Lernziele und die Kursstruktur waren klar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Die Themen des Trainings sind wichtig für meine Arbeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ich kann die Kursinhalte in meiner Arbeit anwenden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ich kann das Wissen an meine Kollegen weitergeben. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Der Kurs hat es mir ermöglicht, weiterhin selbständig mit den Materialien zu arbeiten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Die Inhalte waren leicht in die Praxis umzusetzen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Der Schwierigkeitsgrad war angemessen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B. Der Trainer

| | Stimme zu | Stimme teilweise zu | Stimme nicht zu | Ich kann es nicht sagen. |
|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 8. Den Kurs gut strukturiert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Klare Zielvorgaben und Anweisungen kommuniziert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Die Inhalte kompetent und interessant präsentiert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Erläuterung der Inhalte in einer umfassenden Weise. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Wir waren in der Lage, schwierige Inhalte auf einfache und umfassende Weise zu erklären. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Auf die Anliegen und Fragen der Teilnehmer ausreichend und angemessen reagiert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Der Praxisbezug der Inhalte wurde Hervorgehoben. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Hob Verbindungen unterschiedlicher Teile hervor. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Die interaktiven Bereiche wurden entsprechend organisiert und strukturiert, um die Teilnehmer zu integrieren. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Wir sind daran interessiert, einen Lernerfolg der Teilnehmer zu erzielen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C. Teilnehmer

| | Stimme zu | Stimme teilweise zu | Stimme nicht zu | Ich kann es nicht sagen. |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 18. Die Atmosphäre unter den Teilnehmern war kooperativ. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Ich konnte von den Erfahrungen anderer Teilnehmer profitieren. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Der Austausch mit Teilnehmern aus einem anderen Beruf war interessant und hilfreich. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D. Material und Verfahren

| | Stimme zu | Stimme teilweise zu | Stimme nicht zu | Ich kann es nicht sagen. |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 21. Das Kursmaterial war umfangreich. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Das Material war hilfreich, um die Inhalte des Trainings zu überarbeiten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Der Umfang des Materials war ausreichend. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Die didaktischen Methoden, wie z.B. Übungen, unterstützten das Verständnis der Inhalte. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Es gab genügend Gelegenheit zum Erfahrungs- und Meinungsaustausch. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

E. Kompetenzerwerb

| | Stimme zu | Stimme teilweise zu | Stimme nicht zu | Ich kann es nicht sagen. |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 26. Der Kurs ermöglichte es mir, Wissen und Know-how in die Praxis umzusetzen (z.B. Aktionsplan). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Die Inhalte des Kurses tragen dazu bei, meine zukünftige praktische Arbeit zu verbessern. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Der Austausch mit anderen Praktikern war eine Bereicherung für meine Arbeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

F. Organisation

| | Stimme zu | Stimme teilweise zu | Stimme nicht zu | Ich kann es nicht sagen. |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 29. Die Dauer des Kurses war angemessen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Die Lerngeschwindigkeit (Inhalt und Zeit im Verhältnis) war optimal. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Die Organisation des Kurses war zufriedenstellend. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Die Ausstattung war angemessen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

G. Gesamtbewertung

| | Stimme zu | Stimme teilweise zu | Stimme nicht zu | Ich kann es nicht sagen. |
|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 33. Der Kurs hat meine Erwartungen erfüllt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Ich würde diesen Kurs Kollegen und/oder Freunden empfehlen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

H. Weitere Kommentare:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Der Auswertungsfragebogen basiert auf zwei Fragebögen:

Umfrage für das Training: Zweites spezifisches ToT "Preparations for infrastructure investment projects" von Srecko Goic; und ein Evaluierungsfragebogen für Trainings, der unter anderem von Bernd-Joachim Ertelt und Michael Scharpf entworfen wurde.

Online-Training Evaluation

Ich habe am Präsenz Training und am Online-Kurs teilgenommen

Online-Kurs teilgenommen

Bitte lesen Sie die folgenden Aussagen und geben Sie Ihre Zustimmung, indem Sie das entsprechende Kästchen ankreuzen.

| Teil I | Stimme zu | Stimme teilweise zu | Stimme nicht zu | Ich kann es nicht sagen. |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Der Online-Kurs ist gut zugänglich. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Die Auswahl der Lerninhalte im Vorfeld ist nützlich. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Der persönliche Nutzen kann im Voraus geschätzt werden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Das Menü ist übersichtlich und benutzerfreundlich. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Der Kurs ist attraktiv und motivierend gestaltet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Medienelemente (Bilder, Videos, etc.) sind angemessen und unterstützen das Lernen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Teil II | Stimme zu | Stimme teilweise zu | Stimme nicht zu | Ich kann es nicht sagen. |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Die Lernziele und die Kursstrukturen waren klar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Die Themen der Lerneinheiten sind wichtig für meine Arbeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ich kann die Inhalte der Einheiten in meiner Arbeit anwenden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ich denke, ich kann das Wissen auf meine Kollegen übertragen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Die Einheiten haben es mir ermöglicht, selbständig mit den Materialien zu lernen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. Die Inhalte waren leicht in die Praxis umzusetzen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Der Schwierigkeitsgrad war angemessen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Die Dauer der Lerneinheiten war angemessen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Die Lerngeschwindigkeit war ausreichend. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Die Fragen und Aufgaben in den Lerneinheiten unterstützen die Konzentration. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Die Bewertung der Lerneinheiten ist angemessen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Weitere Kommentare:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |